

CA1  
TB 3  
- 1996  
M12

Government  
Publications



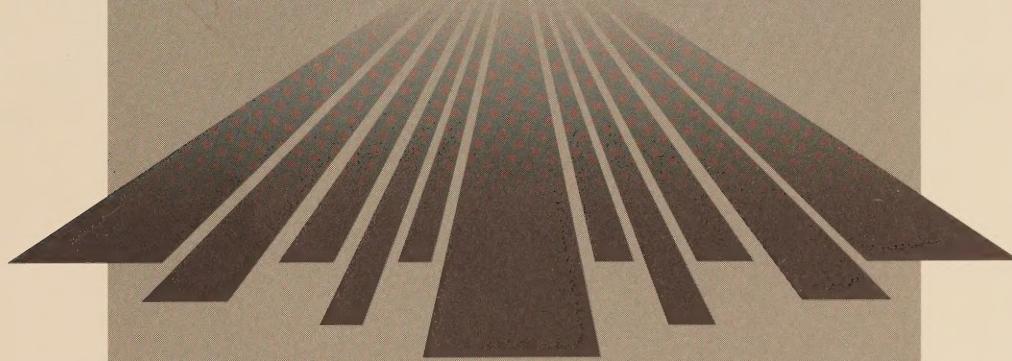
Treasury Board of Canada  
Secretariat

Conseil du Trésor du Canada  
Secrétariat

3 1761 116480333 6

# MANAGING BETTER

## NUMBER 12



Validation Review –  
Audit Guide and Departmental  
Monitoring Framework

Canada



Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761116480336>

# MANAGING BETTER NUMBER 12

**Validation Review - Audit Guide and  
Departmental Monitoring Framework**

**Evaluation, Audit and Review Group  
November 1996**

© Minister of Public Works and Government Services Canada 1996

Published by  
Public Affairs Branch  
Treasury Board of Canada  
Secretariat



This document is available on-line via the TBS home page  
on Publiservice, the federal government internal network,  
at the following address:  
<http://publiservice.tbs-sct.gc.ca>

It will also be available in the January 1997 edition of the CD-ROM  
called *Treasury Board Secretariat Publications for the  
Management of the Federal Government*

## *Table of Contents*

*This series of evaluations, audit guides, reviews and studies is designed to improve Treasury Board policies and programs.*

*Titles in this series already published:*

1. Review of Operating Budgets – Delegation Framework
2. Review of Business Planning in the Government of Canada
3. Review of the Cost Recovery and User Fee Approval Process
4. Evaluation of the Policy for the Provision of Services for Employees with Disabilities
5. Audit of Service to the Public in Official Languages - Phase I – Regions of Toronto and Halifax
6. Audit on the Use of Translation Services
7. Review of the Costs Associated with the Administration of the ATIP Legislation
8. Evaluation of Telework Pilot Policy – Highlights
9. Evaluation of Telework Pilot Policy – Findings
10. Audit of Adherence to Treasury Board Information Technology Standards
11. Evaluation Framework for Early Departure Programs



# Table of Contents

	<u>Page</u>
<b>Executive Summary .....</b>	vii
<b>Management's Response.....</b>	ix
<b>I. Introduction .....</b>	1
<b>II. Departmental Context.....</b>	2
A. Departmental input into this review.....	2
B. Custom tools developed by departments .....	5
C. Status of departmental WFA audits.....	6
<b>III. Validation of Treasury Board Tools.....</b>	10
A. Management of alternates .....	10
1. Timing and frequency .....	11
2. Objectives not clear .....	11
3. Cost to taxpayer .....	12
4. Relationship with volunteer provision .....	12
B. Training and Education Allowance.....	12
1. Audit Guide.....	13
2. Monitoring Framework.....	13
3. People in Transition: Knowing Your Options.....	14
C. Post-employment regime.....	15
1. Obligation to volunteer information .....	15
2. Requirement to check names proposed in contracts .....	16
D. Conclusions.....	16
1. The Audit Guide — a limited tool for managing EDI and ERI .....	17
2. The Monitoring Framework has seen limited use.....	17
<b>IV. Suggestions for Improvement .....</b>	19
A. Update the Audit Guide.....	19
B. Endorse and encourage the interdepartmental committee model .....	19
C. Emphasize Treasury Board priorities in your communications with departments.....	19
D. Balance the need for control with the level of risk.....	20



## Executive Summary

This chapter provides an overview of the key findings arising from our validation review of Treasury Board tools. "Validation of tools" is interpreted to refer to the usefulness and quality of direction and advice provided to departments to help in the management of alternates, the Training and Education Allowance, and the post-employment regime conditions of the Early Departure Incentive (EDI) and the Early Retirement Incentive (ERI).

We found that the Audit Guide and the Monitoring Framework (Draft May, 1995) are not the primary tools used by departments for managing these three elements.

- The Audit Guide was drafted prior to the details of the program elements being finalized. It addresses EDI and ERI only at the conceptual level, and should be updated.
- The Monitoring Framework was only recently issued, and serves primarily to confirm previous Treasury Board communications, as well as initiatives undertaken by the departments themselves. For example, most departments had developed a manager's checklist for the Training and Education Allowance. The Monitoring Framework included a similar checklist that helped to confirm the departmental effort.

Only minor inconsistencies were found between these documents and others issued by Treasury Board. These inconsistencies dealt primarily with word usage, and were not sufficiently significant to curtail the management of the programs in the department. Departmental personnel conveyed their general satisfaction with the

level of assistance received from Treasury Board when clarification or interpretation of a particular situation was required.

The primary tools used by departments include the series of communications (letters and the *Knowing Your Options* series) from Treasury Board, augmented by two outputs of interdepartmental collaboration — the "*Managing the Placement of Alternates*" paper, and a generic guide to managing the Training and Education Allowance.

Taken as a whole, these tools presented some problem areas for the departments:

- Timing and frequency of communication.
- No clear statement of a hierarchy of priorities.
- Apparent shifts in emphasis from one document to the next.
- Confusion over what is a required action, and what is simply a suggestion.

We offer some suggestions for improvement which Treasury Board may wish to implement:

- Update the Audit Guide to better address EDI, ERI, alternates, unpaid surplus status, and the payback principle of expenditure management.
- Endorse and encourage further use of the inter-departmental committee model for developing guidelines.
- Re-emphasize Treasury Board priorities and role in communications with departments.
- Balance the requirement for management control with the level of risk inherent in a program, policy or guideline.



## Management's Response

### Audit Guide and Monitoring Framework

The February 1995 Budget announced government-wide plans to eliminate programs and services identified in the 1994-95 Program Review. This elimination of programs will result in a reduction of the federal government workforce by an estimated 45,000 positions by the third year (1997-98). In conjunction with the 1995 budget announcement, measures were introduced to help departments meet their reduction targets. Two programs, the Early Retirement Incentive (ERI) and the Early Departure Incentive (EDI), were designed to assist departments in managing downsizing. Additionally, the government has designated certain departments as "most affected" in that they are deemed unable to manage job reductions through normal attrition, existing workforce adjustment measures, and other management tools. "Most affected" departments have access to both programs, while all others have access only to the ERI.

These two programs were not intended to replace the existing Work Force Adjustment Directive (WFAD), but rather to complement it. The WFAD remains in force and is still the primary work force adjustment tool. Two additional programs, Leave With Income Averaging and Pre-retirement Transition Leave, were also announced to provide non-surplus employees with more flexible working arrangements while assisting managers in achieving salary budget reductions.

Several actions have been taken by Treasury Board Secretariat (TBS), in light of observations made following the Audit of the Work Force Adjustment Directive by the Auditor General in 1992. The Secretariat

was extremely sensitive to the need to ensure that proper policy, audit and monitoring mechanisms would be in place not only for the WFAD but also for the two new programs. To this end, the Secretariat has provided departments with several documents, for use in managing and monitoring downsizing activities:

- An Employment Adjustment Accountability Framework was created by Treasury Board Secretariat, focusing on the role and accountability of Deputy Ministers. A letter to all Deputy Ministers was prepared to bring to their attention human resources and financial management and accountability issues and a pay-back indicator which will ensure better management of taxpayer dollars provided out of the Central Reserve. In this letter, deputies were called upon to perform an audit of the departure incentives no later than half way through the three year program
- A Manager's Guide to Employment Adjustment was prepared in collaboration with departments, the audit and review community and TB Secretariat.
- An Audit Guide was developed and has been distributed to departments for their use.
- A Work Force Adjustment Departmental Monitoring Framework was issued.

In an effort to ensure the validity of some of these tools being provided to departments by the Treasury Board Secretariat, it was decided to commission a consulting firm to examine two key tools: the *Internal Review Guide - Audit Guide, Work Force Adjustment*, and the *Work Force Adjustment Departmental Monitoring Framework for Early Departure Incentive and Early Retirement Incentive Programs*. The objective was to validate these tools as they

related to three elements of the government's EDI and ERI programs – the management of alternates, compliance with the training and education allowance, and the post-employment regime.

In examining these tools, the consultants expanded the scope of the study beyond the two specified TBS tools to examine the total package of communications that had been generated by the Treasury Board Secretariat for the management of workforce reductions in relation to the three review elements. This was largely a reflection of departments' wishes to share their views on all of the tools, and also reflected the fact that the Audit Guide had largely pre-dated the introduction of the two new programs and the concept of alternation, and that the departmental monitoring framework had only been distributed relatively recently at the time that focus groups and interviews with departmental practitioners were conducted.

#### Management's Response

The Human Resources Branch of the Treasury Board Secretariat feels that the evaluation of these tools was professionally conducted and that it yielded useful information and observations which we endorse. In general, departments found TBS tools useful in providing guidance. In situations where clarification was required, departments reported that the Secretariat was helpful in clarifying issues. We would like to respond specifically to certain key observations of the study.

#### **1. Problems with the timing and frequency of communication.**

Departments in some cases found the timing of central direction and assistance slow – quite often events necessitated departments

taking action before the tools were available. It is noted, however, that departments did not see this particularly as a negative statement on TBS services but rather as a reflection of the speed at which the new programs are being implemented.

As problem areas were identified by unions, by management, and by Joint Adjustment Committees, they were tackled by responsible Secretariat officers working with departmental colleagues and in consultation with experts. The Secretariat released timely communications on specific issues, in response to implementation issues identified. As was recognised by departmental representatives participating in the study, they have a preference for receiving information in a much shorter timeframe than would be required to prepare a single comprehensive document.

In order to be as responsive as possible to departmental needs the Secretariat has moved to make available all of its key documentation in electronic form (Publiservice, CD-Rom, and HR connexions). With specific reference to the management of alternates, a "People In Transition – Knowing Your Options" document is now being prepared to provide a comprehensive guide to this area and this will also be placed on the Internet.

#### **2/3. No clear statement of a hierarchy of priorities; apparent shifts in emphasis from one document to the next.**

Some departments felt there was also a concern with regard to apparently different emphasis in different communications from TBS on the same topic. Being responsive to departments' need for timely clarification of issues, the Secretariat prepares separate communications dealing with specific issue

areas as the need arises. This does not necessarily imply a change in priorities or emphasis with each document.

Several fora exist for communicating with the Secretariat regarding program priorities, including the Business Planning process where departmental priorities are discussed with departments, the Work Force Adjustment Coordinators Network, the Most Affected Departments (MAD) committee, and the Alternative Delivery Departments committee. In addition, Treasury Board Secretariat has communicated with all Deputy Ministers, clearly outlining a human resources and financial management framework, including a pay-back indicator for which Deputy Ministers will be held accountable. A revised audit guide, currently being drafted in consultation with the audit community, will also emphasize the same corporate priorities and will be consistent with these management frameworks already provided.

#### **4. Confusion over what is a required action, and what is simply suggestion.**

As is concluded by the report, the context within which departments are managing EDI and ERI could be described as a “paradigm shift.” Treasury Board Secretariat is in the process of redefining its role to be more of a policy and assistance provider to departments. Departments are trying to introduce a new “empowered” management style. At the same time, the government is introducing significant new initiatives relating to budget reductions, and workforce adjustment. Not surprisingly, differences in opinion exist among departments as to what Treasury Board Secretariat’s role is or should be.

Several mechanisms are available, such as the Work Force Adjustment Co-ordinators Network, for departmental representatives seeking further clarification of policy and accountability issues. The Secretariat continues to promote exchanges on these issues through the Work Force Adjustment Committee, the Most Affected Departments Committee, the Alternative Delivery Departments Committee, and other special fora.

*The study also offered four specific suggestions which the Treasury Board might wish to implement.*

- 1. Update the Audit Guide to better address EDI, ERI, alternates, unpaid surplus status, and the payback principle of expenditure management.**

The Audit Guide provides a comprehensive tool for auditing the management of, and compliance with, the Work Force Adjustment Directive. However, it was written prior to EDI, ERI and alternation becoming effective. The Audit Guide is currently being updated, in consultation with the audit community.

- 2. Endorse and encourage further use of the interdepartmental committee model for developing guidelines.**

The degree of consultation and collaboration between Treasury Board Secretariat and departments in managing work force adjustment has been particularly notable and successful. As an example, an extensive manual was developed for management of the Training and Education Allowance through a co-operative effort of all Most Affected Departments. A generic manual was developed, and then adapted or modified by each MAD for its own purposes.

An interdepartmental initiative also produced a “suggested paper” for the management of alternates, which Treasury Board supported and distributed. Another such committee developed the EDI application and approval form.

The Work Force Adjustment Coordinators Network will continue, with representatives from all departments, as a highly effective means of ensuring a broad understanding of best practices, and bringing consistency to the application of the WFAD across the Service. Treasury Board Secretariat will be investigating with the members of this community a redefinition of the mandate of this committee and an identification of future needs. Strategically, the Secretariat will be continuing to use this approach in dealing with other emerging policy issues, in collaboration and consultation with departments.

### **3. Re-emphasize Treasury Board priorities and role in communications with departments.**

As a means of meeting the need of departments for timely information and clarification of issues, the Secretariat prepares separate communications to address specific subject areas as the need arises. This does not necessarily imply that one document supersedes a previous communication in terms of an indication of priorities. Individual targeted communications have a specific issue focus, and they are not intended to be general, all-encompassing policy statements.

In terms of communicating with Treasury Board Secretariat regarding program priorities, several fora exist, including the Work Force Adjustment Coordinators network, MAD and Least Affected Departments (LAD) committees,

and the Business Planning process within which corporate priorities are discussed with departments. In addition, TBS has communicated with all Deputy Ministers, clearly outlining human resources and financial management and accountability issues, including a pay-back indicator for which Deputy Ministers will be held accountable.

### **4. Balance the requirement for management control with the level of risk inherent in a program, policy or guidelines.**

Treasury Board Secretariat is in the process of redefining its role to be more of a policy and assistance provider to departments, and departments are trying to introduce a new “empowered” management style. In this context, as exemplified by the approach taken by the Secretariat in managing the Work force Adjustment Directive and related programs, the primary role of TBS has been to provide guidance and tools to departments. There is a shift in emphasis away from the strict review of transactions towards a risk management approach. Accountability for management of these programs is at the departmental level.

## I. Introduction\*

The Treasury Board Secretariat (TBS) is a central agency that serves as the primary employer for the government of Canada. As such, part of its mandate is to interpret government policy and provide direction to departments on how to fulfill the requirements of those policies. In its February, 1995 budget, the government announced the introduction of changes to the Work Force Adjustment Directive of 1991, as well as two programs designed to provide departure incentives for surplus employees — the Early Departure Incentive (EDI) and the Early Retirement Incentive (ERI) programs. Later, a program was introduced to allow affected employees who wished to remain employed by the public service to alternate with employees who would otherwise not have access to these incentive programs.

The objective for this review was to validate two specific tools as they related to three elements of the government's EDI and ERI programs.

Specifically, the two tools to be validated were:

- *Internal Review guide — Audit Guide, Workforce Adjustment, and*
- *Work Force Adjustment Departmental Monitoring Framework for Early Departure Incentive and Early Retirement Incentive programs.*

The *Internal Review Guide — Audit Guide, Workforce Adjustment* was provided to departments following the February, 1995

budget, but prior to the EDI, ERI, or alternate provisions being fully described.

The *Work Force Adjustment Departmental Monitoring Framework* was issued on December 13, 1995. The purpose of this Monitoring Framework was to assist government departments and agencies in managing the ERI and EDI programs.

The validity (i.e., usefulness, applicability) of these tools was to be assessed in relation to three elements — the management of alternates, compliance with Training and Education Allowance, and the post-employment regime.

The scope of work changed in two ways during the course of the review. First, we were directed to exclude the reference to program evaluation in our review — since a separate initiative was underway to establish an evaluation framework for the programs. The second change in scope involved an expansion beyond the two specified TBS tools — to include all communication from Treasury Board to departments relating to the three elements under review.

---

\* This study was conducted by an external firm.

## II. Departmental Context

This chapter provides an overview of the departmental context within which this review took place. Specifically, we provide a summary of the extent to which departments developed their own tools to help manage the EDI and ERI programs, as well as the current status of plans for internal audit of work force adjustment (WFA) practices. We begin with a brief description of the nature of departmental input into this review.

### A. Departmental input into this review

Through discussions with the project authority, a total of 17 organizations<sup>1</sup> were identified for interviews with the consultant team. In each organization, we invited human resources personnel to meet with us. At their discretion, representatives of the internal audit function could participate in the meeting. The purpose of these interviews was threefold:

- Discuss the usefulness of the two subject tools for departmental management of the three elements under review.
- To ascertain whether the department had developed any tools of its own in this regard.

To ascertain the status of any internal audit or review of the management of EDI and ERI. The requirement for a change in the review's scope became immediately apparent. Departmental personnel related more to the body of tools and direction received from

Treasury Board for each of the three elements than they could for the two specific tools under review. This situation is not surprising given that the Audit Guide was prepared prior to all program details being finalized, and the evaluation framework being issued less than two months prior to our interviews. As well, Treasury Board had issued a number of other documents intended to assist departments manage the alternate provision, the Training and Education Allowance, and the post-employment regime conditions. Table 1 provides a summary of the documents provided to departments in each of these three elements. Rather than focusing on the two specific tools (Audit Guide, Monitoring Framework), the scope of discussions expanded to validate the usefulness of all tools provided by Treasury Board.

---

<sup>1</sup>Appropriate personnel in two of these departments were not available. In total, 15 departments and agencies participated in the interview process.

**Table 1**  
**Treasury Board tools for managing three elements of EDI and ERI**

---

### **Management of Alternates**

- Monitoring Framework
- May 24/95 Letter to Directors of Personnel  
    re: The Placement of Alternates
- August 2/95 Letter to Heads of Departments and Agencies  
    re: The Placement of Alternates
- September 15/95 Letter to Deputy Heads  
    re: Departure Programs/Alternations
- November 20/95 Letter to Directors of Personnel  
    re: Voluntary Demotions and Reclassifications in the Context of Alternates.

### **Training and Education Allowance**

- Audit Guide
- Monitoring Framework
- *People in Transition: Knowing Your Options: Training and Education Allowance*, August 1995

### **Post-Employment Regime**

- Audit Guide
  - Monitoring Framework
  - *People in Transition: Knowing Your Options: The Public Service's Post-Employment Regime*
  - July 28/95 Contracting Policy Notice 1995-8 to Functional Heads, Administration/Finance of All Departments and Agencies  
    re: Contracts with Former Public Servants
  - August 16/95 Letter to Directors of Personnel  
    re: Undertaking regarding future employment or contractual relations by employees leaving the Public Service under the various termination programs
  - September 11/95 Letter to All Deputy Heads  
    re: Probity in Relations with Former Public Service Employees
- 

In addition to the individual departmental interviews, a workshop was held to bring together personnel from a small sample of departments. Eight departments were invited to the workshop. People from seven departments, plus a representative from the Evaluation, Audit and Review Group of Treasury Board, participated in the workshop.

This workshop provided the opportunity for departments to share their impression of the usefulness of tools (and service) provided by Treasury Board, and to make suggestions for improvement.

Table 2 identifies the organizations who provided input to this review through interviews and through participation in the workshop.

**Table 2**  
**Departmental participation in review**

Department	Interviews	Workshop
<b>Most Affected Departments (MAD)</b>		
Agriculture and Agri-Food Canada	—	—
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board	—	—
Citizenship and Immigration Canada	—	—
Environment Canada	—	—
Fisheries and Oceans	—	—
Human Resources Development Canada	—	—
Industry Canada	—	—
National Defence	—	—
Natural Resources Canada	—	—
Public Works and Government Services	—	—
Transport Canada	—	—
Treasury Board Secretariat	—	—
<b>Other participants</b>		
Canadian Heritage	—	—
Canadian International Development Agency	—	—
Revenue Canada	—	—

## B. Custom tools developed by departments

The use of customized management tools varies by department. All departments have issued instructions to responsibility centre managers. As well, each department has developed its own forms designed to capture pertinent information relating to employment adjustment situations. To varying degrees, departments have also developed communications tools to convey program information to employees. For example, Industry Canada, Citizenship and Immigration Canada, and the Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board each produced manuals for their employees. An alternative approach was adopted by Environment Canada where the Deputy Minister issued a detailed letter to all employees. On the other hand, some other departments relied primarily on Treasury Board's *Knowing Your Options* series of bulletins for employee communications.

Some departments developed guides for managers that tended to encompass all aspects of workforce adjustment (e.g., Industry Canada). The Department of National Defence has developed many tools for its Civilian Reduction Program — including manager's guides, software tools, and communications with employees. These initiatives pre-dated the EDI and ERI programs, but served as a starting point for other departmental efforts.

Notwithstanding the value of these types of departmental tools, the focus in this review was on whether departments had developed custom tools (to augment those provided by Treasury Board) to provide direction in the management of the alternates, the Training

and Education Allowance, and the post-employment regime.

Within this scope, one initiative stands out. An extensive manual was developed for the management of the Training and Education Allowance through a co-operative effort of all Most Affected Departments (MAD). A generic manual was developed, and then adapted/modified by each MAD for its own purposes. An inter-departmental initiative also produced a “suggested paper” for the management of alternates, which the Treasury Board supported and distributed. However, the details and interpretation of the alternation provision are in a state of evolution — a series of letters have been issued by Treasury Board which, together, serve as the cornerstone for the management of this program. The post-employment regime has also being managed based on a series of documents issued by Treasury Board.

Table 3 summarizes the extent to which customized tools have been developed by the departments. It highlights the widespread use of the generic MAD manual for Training and Education Allowance. It also demonstrates the comparatively lower number of customized tools developed for the management of alternates and the post-employment regime. One interesting tool could actually be considered an “implementation tactic” — a letter from the Deputy Minister. Such a document helps with the implementation and proper management of a program by having the senior departmental official raise the program’s profile and importance.

C. Status of departmental  
WFA audits

Departments are required to evaluate the EDI and ERI programs midway through their three-year term. During our interviews, we inquired as to the current status of WFA audits that have been completed, or which are planned. Table 4 provides a summary of the responses we received.

**Table 3**
**Inventory of management tools developed by selected departments for three elements of EDI and ERI**

<b>Department</b>	<b>Management of Alternates</b>	<b>Post-Employment Regime</b>	<b>Training and Education Allowance</b>
Agriculture Canada			Adapted MAD manual.
Can. Transportation Accident Investigation Safety Board			Developed training material for managers on WFA.
Citizenship and Immigration	Stand-alone matching system		Adapted MAD manual.
Environment Canada	DM letter to employees. Developed tracking system.	DM letter to employees.	DM letter to employees.
Fisheries and Oceans			Adapted MAD manual.
Heritage Canada	Section in policy manual. Developed tracking system.	Section in Policy Manual.	n.a. (not MAD)
Human Resources Development Canada		Developed own tool culling from 20 documents.	Adapted MAD manual.
Industry Canada	Audit checklist. Developed shared directory.	Audit checklist. Tracking system.	Adapted MAD manual. Audit checklist.
Natural Resources Canada	Drafted own Audit Guide.		Checklist for monitoring.
PWGSC		Probity letter from DM.	Adapted MAD manual.
Revenue Canada	Statement of roles, responsibilities, activities and monitoring. Employment Adjustment Programs Monitoring Framework.		n.a. (not MAD)
Transport Canada			Adapted DND software. Adapted MAD manual.
Treasury Board Secretariat			Adapted MAD manual.

**Table 4**

**Status of audit initiatives in 12 Most Affected  
Departments and three other departments participating in review**

Department	Completed	Underway	Planned
<b>Most Affected Departments</b>			
Agriculture and Agri-food Canada			Late 1996/1997
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board			No audit planned.
Citizenship and Immigration Canada			April 1996 – ERI only.
Department of Fisheries and Oceans	Nov. 1995 – Management of Alternates		April 1996 – Quality of HR services, – Managing costs of WFA
Department of National Defence		Civilian Reduction Prog. over last year.	Spring/summer 1997 – EDI and ERI
Environment Canada	Summer, 1995 – WFA program in NCR. September, 1995 – operations only.		Will do status report after one year.
Human Resources Development Canada		Discussions with Treasury Board.	Will incorporate payback provision.
Industry Canada		Pre-planning – HR procedures.	This calendar year.
Natural Resources Canada	Summer, 1995 – alternates.	Phase I – Corporate management infrastructure	Phase II – Spring 1997 – T&E Allowance and post-employment regime. Phase III – detailed testing.
Public Works and Gov't Services Canada			Fall 1996 – departmental infrastructure
Transport Canada	Management of WFA	Implementation of HR plan (compliance)	
Treasury Board Secretariat	CAC “reviewed” work to date		Late 1996

**Table 4 (cont'd)**

**Status of audit initiatives in 12 Most Affected  
Departments and 3 other departments participating in review**

Department	Completed	Underway	Planned
<b>Other departments</b>			
Can. International Development Agency		Management of WFA.	Review cash-out payments in regions.
Heritage Canada		Management infrastructure of WFA, plus some compliance review.	
Revenue Canada		February 1996 – lump sums	

### III. Validation of Treasury Board Tools

In this chapter, we discuss the usefulness of Treasury Board tools in each of the three elements under review.

In general, departments found the tools provided by Treasury Board to be useful. The tools provide direction which the department then implements. In situations where clarification was required, departments reported that Treasury Board was typically helpful. However, two problem areas arose. First, departments found the timing of the direction and assistance from Treasury Board to be slow — quite often events necessitated the department taking action prior to the development of tools by Treasury Board. Departments see this problem area not so much as a negative comment on Treasury Board services, but as a statement on the speed at which new programs must be implemented at the departmental level. The second problem area involved the level of detail provided by Treasury Board. A few of the departments we interviewed expressed a desire for a greater level of detail (e.g., specific implementation instructions) in the tools provided by Treasury Board. Other departments saw Treasury Board as being too "detail-oriented" already — they expect/prefer Treasury Board to provide guidelines and leave the implementation to the discretion of the department.

#### A. Management of alternates

The tools provided by Treasury Board to assist departments with employee alternations include the Monitoring Framework which followed a series of four letters.

- May 24/95 Letter to Directors of Personnel  
re: The Placement of Alternates — included *Managing The Placement of Alternates*, a paper developed by Treasury Board and other MADs.
- August 2/95 Letter to Heads of Departments and Agencies  
re: The Placement of Alternates
- September 15/95 Letter to Deputy Heads  
re: Departure Programs/Alternations
- November 20/95 Letter to Directors of Personnel  
re: Voluntary Demotions and Reclassifications in the Context of Alternates.

Treasury Board did not issue a communication in its *People In Transition: Knowing Your Options* (KYO) series to employees on the alternation provision. Since the Audit Guide was drafted prior to the alternation provision becoming available, it contains no reference to the management of alternates.

The Monitoring Framework makes only one reference to the management of alternates. Under Issue 2 (Probity issues), the framework repeated the five operating principles that were included in *Managing The Placement of Alternates*, essentially emphasizing their importance:

- Facilitate achievement of downsizing goals.
- Management controlled process.
- Affected status, not surplus status eligible.
- Must result in deployment or transfer of an affected employee.

- Permanent reduction in salary expenditures.

Clearly, the more useful tools for managing alternations are the series of letters issued between May and November, 1995. However, some departments suggested that the quality of service from Treasury Board could be improved. Specifically, four areas were identified:

- Timing and frequency of guidance.
- Program objectives not always clearly stated.
- Need more direction regarding the "cost" parameter.
- Relationship with volunteer provisions of the Work Force Adjustment Directive not clear.

Each area is discussed below.

#### 1. Timing and frequency

Departments would prefer a single, all encompassing guideline rather than a series of directions. Another drawback to issuing a series of directions is that departments may interpret a change in priorities from one document to the next. For example, some letters were intended to clarify certain aspects of previous correspondence. The August 2, 1995 letter was intended to elaborate on a particular concept, that alternations refer only to one-to-one interchanges and not to a series of movements. However, since that letter did not repeat all key points from the previous letter (such as the emphasis on ensuring no increased cost to the Canadian taxpayer), some departments interpreted that a change in emphasis had occurred, and that cost to the taxpayer was no longer a priority. This

situation occurred despite the Treasury Board having attached the original (May 24) letter to the August 2 correspondence in an effort to ensure no confusion arose.

Timing is also an issue. Whereas departments would prefer a single document that covered all possible situations, they also prefer to receive information in a much shorter timeframe than would be required to prepare such a document. Events in departments require action that cannot wait until Treasury Board tools have been provided. Some departments stated that alternation cases had been decided in their department before all the rules became clear.

#### 2. Objectives not clear

The series of letters present a number of objectives for the alternation provision. For example, references are made to:

- "Overall emphasis is twofold" — elimination of a function/position or salary, with no increased cost to the taxpayer.
- Need for retaining key competencies.
- Personal aspirations should be accommodated but there will be no guarantee a request for alternation will be accommodated.
- The process will ensure "better employee morale", a "more productive working environment", and enhanced union support.
- The program will result in "a productive, diversified and effective workforce".

Although these objectives are related, no single objective is clearly stated as taking precedence. As a result, departments have embraced the alternation provisions

differently. Some departments are using the provision to rejuvenate its workforce by facilitating inter-departmental alternations (essentially to provide an opportunity for people in the department who want to leave, to leave). Other departments view the alternation as requiring a bureaucratic process that, in the end, only increases costs to the department and ultimately to the taxpayer.

### 3. Cost to taxpayer

The tools do not provide a clear interpretation of what is meant by "no increased cost to the taxpayer". A strict interpretation would say that the only way to avoid cost would be to not offer the program, thereby avoiding the associated administration costs. Since this option is not possible (i.e. the program must be offered), the guidelines appear to contain an inherent inconsistency.

Empirical evidence has also demonstrated that costs to the taxpayer will likely increase because of the use of the alternation option. Departments report that in a significant proportion of cases, the alternate is eligible for the ERI, while the affected employee is not. Since the cost to the government of the ERI is typically greater than the cost of the EDI, such interchanges cause a greater outlay of money.

Departments are not so much concerned with their ability to demonstrate that a reduction in salary costs, and the elimination of a position, occurred as they are in being held accountable for the additional costs to the taxpayer generated by alternation.

### 4. Relationship with volunteer provision

None of the tools issued by Treasury Board (i.e. the series of letters, or the Monitoring

Framework) discusses the relationship between alternation and the provision for volunteering as set out in the Work Force Adjustment Directive Section 7.2.6, and referenced in the Audit Guide, Section 3.2.3. Not only is the difference between these two substitution options not discussed, some confusion was created through use of the term "surplus" in correspondence relating to the management of alternates. For example, the May 24, 1995 letter states that the programs "can only apply to surplus employees". Some readers thought the attached paper on alternation was being referenced here. However, the intention was to clarify that the EDI and ERI programs applied only to surplus employees.

\*\*\*

Other issues were raised by departments relating to the management of alternates. However, these comments were directed more at the program itself, rather than the tools provided by Treasury Board to help manage the program. Departments sense that the government is facing pressures to ease the alternation restrictions. A general feeling exists that the parameters of the program are not yet finalized, and that further changes (and further correspondence from Treasury Board) will be forthcoming.

## B. Training and Education Allowance

Three Treasury Board tools relating to the Training and Education Allowance have been distributed to departments — the Audit Guide, the Monitoring Framework and an instalment in the *People in Transition: Knowing Your Options (KYO)* communication series for employees.

## 1. Audit Guide

The Audit Guide makes two references to the Training and Education Allowance. Audit Procedure A2.1.2a) asks that departments track, analyze and (where appropriate) act on key performance indicators relating to employment adjustment, including the "total cost of retraining allowances provided ... to acquire skills for work outside the public service". Audit procedure A3.3.1 is concerned with ensuring that the department has established effective procedures for managing the program, and that it operates in accordance with applicable legislation or departmental policies. It refers to "appropriate training" but does not elaborate on what this phrase means.

No reference is made in the Audit Guide to specific details of the Training and Education Allowance program (e.g., that it is for EDI recipients only, that there is a \$7,000 maximum, or that payment is based on reimbursement of receipts). The guide also refers to this program as the "retraining allowance". These references should be changed to "Training and Education Allowance".

## 2. Monitoring Framework

Whereas the Audit Guide appears to leave broad discretion for the auditor and for the department (i.e., the department should establish effective mechanisms to communicate and manage the program), the Monitoring Framework implies that a review of a compliance checklist prepared by the departments is all that is necessary to assure the Deputy Head that the compliance requirements of the program have been met. The Monitoring Framework then provides an example of a checklist. Departments reported to us that the checklist in the

Monitoring Framework were issued after they had developed their own checklists. In effect, the Monitoring Framework became a confirmation that the departmental checklists were appropriate.

Nevertheless, two problems were identified with the checklist in the Monitoring Framework — Items numbers 6 and 7. In both cases, the manager is asked to certify that the employee has fulfilled an obligation. With Item 6, the manager must certify that the employee's training plan "prepares him or her for a job outside the public service". However, managers cannot confidently attest to the employability of a person following the training. To do so would require a thorough understanding of the job market demand for the type of job related to the training, and gauge the suitability of the individual for that job. We suggested the wording be changed to: "... the training plan is *intended to prepare* him or her for a job ...".

With checklist Item 7, the manager is asked to certify that the employee "Undertook personally the training and educational courses/programs". Whereas Treasury Board intended this item to help managers ensure that only eligible persons were taking the course, the word "undertook" was interpreted as meaning the manager must determine whether the training was completed. That is, some departments interpreted Item 7 required the manager to monitor the actions of the employee after he or she has left the public service. At the same time, other direction from the Treasury Board (i.e., *Knowing Your Options*) states that the allowance "will be paid after presentation of receipts ... normally within 30 days". The KYO document also confirms that the employee need not pass the course. Hence, we suggest that Item 7 in the checklist be changed to state "*Provided*

*proof that the person registered in the training and education courses/programs".*

As with the Audit Guide, the Monitoring Framework contains references to the "retraining allowance". These references should be changed to Training and Education Allowance".

### 3. People in Transition: Knowing Your Options

The KYO document provides more details than either the Audit Guide or the Monitoring Framework — including sample questions and answers. We found an inconsistency in the direction provided relating to the types of courses and programs that would be covered. On Page 2, the KYO implies that any course at any educational institution in Canada recognized by the Income Tax Act is eligible. As well, other training may qualify if it can be shown that this other training is likely to lead to a job. That is, the employee need not show that courses offered by recognized institutions should lead to a job (i.e., all courses are eligible).

The inconsistency arises in the question and answer section. Question 2 asks what restrictions exist for training or courses. The answer states that "any training or educational course offered by a [recognized] educational institution is eligible" as long as you can show that this training will lead to employment. This answer implies that a courses at recognized educational institutions is eligible only if it can be shown to help lead to a job. That is, the answer expands the 'employability' requirement to courses at recognized institutions. Only if the reader assumes that "training" does not occur in "educational" institutions, does this perceived inconsistency disappear. In either case, the current

wording in the KYO document leads to unnecessary confusion.

\*\*\*

These three Treasury Board tools are not the primary tool used by departments. A collaborative effort among the Most Affected Departments produced a generic Training and Education Allowance guide. Each MAD then adapted the guide for their own use. For example, some departments added annexes with customized forms to assist employees understand their obligations, and to provide consistency in the operations of the program. The collaborative process to develop the generic guide helped the human resources function in each department understand the issues surrounding the management of the Training and Education Allowance. The distribution of the guide to managers and employees helped with the implementation and management of the program within the department.

During our discussions with departmental personnel, four areas were identified where (at least one) department would like further clarification from Treasury Board regarding the Training and Education Allowance:

- What constitutes a good training plan? What characteristics are likely to lead to employment?
- How should "later situations" be handled (i.e., eligible people returning within the timeframe for additional money under a new/revised training plan)?
- What types of reports will Treasury Board require?
- What is meant by "recognized" educational institutions internationally?

Another area concerns some departments — the degree of discretionary judgement allowed managers. Because of the vast array of possible training choices and associated costs, this program could be a candidate for extensive regulations designed to cover every imaginable situation. Some departments would like to see more detailed direction from Treasury Board, while others would prefer a clear statement that management discretion should be used. The underlying concern here is accountability. Managers are concerned that if they use discretion without a clear signal to do so, that an audit may find them in non-compliance. In general, departments would prefer broad discretionary judgement rather than over-regulation and the associated bureaucracy required to establish and carry out policies designed to cover every imaginable situation. For example, in some cases, the cost of equipment might appear allowable while in other cases it would not. Similarly, managers would prefer discretion in regarding whether alternative costing scenarios (e.g., comparison shopping, rent versus purchase) is warranted.

### C. Post-employment regime

Treasury Board guidance to departments regarding the post-employment regime is contained in six documents:

- Audit Guide
- July 28/95 letter (Contracting Policy)
- Monitoring Framework
- Aug. 16/95 letter (future employment or contractual relations)
- *Knowing Your Options*

- Sept. 11/95 letter (probity with former employees)

Overall, departments found the guidance provided by Treasury Board regarding post-employment regime issues to be sufficient. Most, if not all, departments have made the effort to distribute post-employment regime policies throughout their department. In some cases, the Deputy Minister has issued stern instructions that managers will be held individually responsible if the policies are breached.

Two minor issues relating to the Treasury Board tools were noted:

#### 1. Obligation to volunteer information

Item 9 of the Contracting Policy suggests an inconsistency with both the Monitoring Framework (Item 2.3) and *Knowing Your Options* (Q&A #19 and #21). The issue here is whether or not former employees are obligated to volunteer information in a contract situation. The Contracting Policy states that the former employee "must be prepared to sign a waiver of privacy", and to "make available" any pertinent details. This policy implies that the Crown will request information, and that the former employee is obligated to respond to that request. However, the other two documents state that the former employee has an obligation to volunteer information without being asked. The implications of this apparent inconsistency are probably minimal. In practice, departments have required departing employees to sign a waiver declaration. As well, departments have typically included as a standard condition in contracts that any former employees covered by the contract declare any post-employment obligation that would be applicable under the contract.

## 2. Requirement to check names proposed in contracts

Contracting Policy #10 states that departments will institute internal controls to "monitor all aspects of contracting" and to maintain records "for eventual internal departmental audit" including "any pertinent information provided by the contractor". The Audit Guide contains no reference to the requirements stated under this policy. The *Knowing Your Options* document (Q&A #21) states that a second safeguard is in place — that individual names are revealed in proposals, and that managers will check those names to ensure probity. However, no guideline or regulation exists in the Monitoring Framework, the Audit Guide or the contracting policy to ensure managers will, in fact, follow through with this safeguard mechanism by checking the names proposed to conduct the contracted work.

\* \* \*

The impression among departments is that the Treasury Board has issued sufficient direction. Departments have disseminated these policies widely to managers and employees. Through the dissemination of information, and the use of declarations by departing employees, departments feel confident that the policy is being managed cost-effectively. Although the possibility that the policy may be breached always exists — given the reliance on the integrity of former employees, and the commitment of current managers — departments feel that the low level of risk does not warrant the bureaucracy and administrative burden that would be required to guarantee absolute compliance by all former employees. The additional cost of identifying the (perceived to be) rare cases of former employees not fully declaring their obligations would likely be greater than the value of any

reimbursements received under these obligations.

## D. Conclusions

The context within which departments are managing EDI and ERI could be described as a "paradigm shift" within a constantly changing environment. Treasury Board is in the process of redefining its role to be more of a policy and assistance provider to departments. Departments are trying to introduce a new, "empowered" management style. At the same time, the government is introducing significant new initiatives relating to budget reductions, and workforce adjustment. Not surprisingly, differences in opinion exist among departments as to what Treasury Board's role is or should be — and what level of support should be expected from it. As a result, some departments complained that Treasury Board issued too many documents while others felt not enough direction was being provided. For example, the following quotations are from people we interviewed in two different departments:

*"We want clear, flexible guidelines that allow departmental discretion. Treasury Board is the provider of tools. Departments are responsible for determining how best to use those tools when planning and carrying out a program".*

*"Treasury Board should give more specific instructions, sooner, so we can comply".*

Taken as a whole, the set of tools provided by Treasury Board helped managers implement the three elements of workforce adjustment under review here. Departments reported that when clarification was needed, Treasury Board was often helpful in providing policy interpretation. They found the *Knowing Your Options* series to be a

helpful tool for communicating with employees. However, frequency and timing of documents from Treasury Board were identified as issues.

The specific tools under review — the Audit Guide and the Monitoring Framework — were not the primary tools used by the departments to manage alternations, the Training and Education Allowance, or the post-employment regime.

1. The Audit Guide — a limited tool for managing EDI and ERI

The Audit Guide provides a comprehensive tool for auditing the management of, and compliance with, the Work Force Adjustment Directive. However, it was written prior to EDI, ERI and Alternation becoming effective. As a result, the Audit Guide provides no assistance regarding the management of alternates. Although the EDI and ERI programs are treated only at a conceptual level, the principles presented in the guide remain valid. However, the lack of detail regarding EDI and ERI limits the guide's use as a tool for managers.

2. The Monitoring Framework has seen limited use

The Monitoring Framework was provided to help departments manage and monitor the implementation of EDI and ERI. It comprised two components — an expenditure management framework and a human resources framework. The framework was issued in mid-December, 1995 — about one month before this project was initiated. It was not surprising to find that departments had yet to use the framework extensively.

The information in the human resources framework was less detailed than in earlier

tools provided by Treasury Board. Departments viewed the information as being primarily a repetition of information they had already received. The framework's checklists served primarily as confirmation of the checklists already developed by the departments themselves. That is, the human resources framework did not provide substantial assistance to the department, other than in this confirmation role. On the other hand, the expenditure management component represented new information. Departments had concerns about its timing, its implications and the department's ability to meet the payback criterion.

Table 5 provides an overview of the usefulness of the Audit Guide and the Monitoring Framework for each of the three elements. As well, the primary tool used by departments for the managing of these elements is also indicated.

**Table 5**  
**Tool/element matrix**

	<b>Management of Alternates</b>	<b>Training &amp; Education Allowance</b>	<b>Post-Employment Regime</b>
Audit Guide	No reference in guide.	General principles. Not a “working tool”.	General principles. Not a “working tool”.
Monitoring Framework	Repeated operating principles provided in Treasury Board letter of May 24, 1995.	Checklist helped to confirm previous departmental work.	Focus on monitoring number of cases rather than on ensuring compliance.
Primary tool used by departments	TB letters, including <i>“Managing the Placement of Alternates”</i> developed co-operatively by MAD.	Guide developed co-operatively by MAD.	TB letters.

## IV. Suggestions for Improvement

In this chapter we put forth some suggestions that Treasury Board may wish to consider.

### A. Update the Audit Guide

With the requirement for mid-term evaluation of the departure incentive programs, departments will be looking for guidance in conducting internal audits. The current Audit Guide does not adequately address the employment adjustment issues faced by the departments over the last year — the Early Departure Incentive (EDI), the Early Retirement Incentives (ERI), and the management of alternates. The Audit Guide references to the EDI and ERI are at the conceptual-level only and no mention is made of managing alternations. Upcoming issues, such as the payback provision, could also be addressed during this revision.

### B. Endorse and encourage the interdepartmental committee model

Collaborative efforts among departments produced a paper on managing alternates, as well as a generic guide for managing the Training and Education Allowance. This model of bringing together stakeholders to develop tools appears to work well. It provides an opportunity for the people who will be involved with the management of new programs to discuss the issues, obtain clarification, and produce a tool that can be consistently applied by each department. Treasury Board should participate in these committees, and endorse the products they produce. This participation will help reinforce Treasury Board's role as an advisor

while at the same time put them in a position to respond to new issues as they emerge. Also, this approach should reduce the problems relating to timing and frequency that have been experienced in the past. If all stakeholders are working together to develop an approach, they know exactly the status of discussion, and are not waiting for direction from Treasury Board. Similarly, the probability that the outputs produced by the committee will require revisions would be significantly reduced.

### C. Emphasize Treasury Board priorities in your communications with departments

As letters of clarification are issued or new programs/policies are introduced, the potential for inconsistency among Treasury Board messages increases. These inconsistencies are related mainly to priorities and emphasis, rather than to the issuance of contradictory instructions/guidance. Some examples of inconsistency in emphasis, as identified by departmental personnel, include:

- A stated objective of expenditure reduction, but emphasis in quarterly reports is on personnel reduction. Departments are not sure whether they will be held accountable for personnel reductions or financial reductions. If the objective truly is expenditure reduction, then why is the Treasury Board being so stringent on aspects with a less significant financial component (e.g., management of alternates, post-employment regime)?
- A change in underlying philosophy from trying to retain people to trying to reduce salary expenditures

- The incentive programs are offered as a choice to the individual, yet the expenditure management directive implies the department has the ability to control these costs.

Aside from the potential for apparent inconsistencies in messages, another problem area can evolve — where should emphasis and effort be focused? For example, should the department be more concerned with priorities such as reaching expenditure reduction targets, clearing surplus status priorities, and minimizing unpaid surplus status cases than with establishing systems to monitor post-employment regime and the issuance of Training and Education Allowance?

Managers in departments have a sense for which objectives should take precedence. They are concerned that auditors and central agencies do not share the same understanding. Hence, they are torn between expending effort on initiatives with low impact or risk, and being found to be in non-compliance by auditors if they don't expend that effort. Therefore, audit guides should reflect a sense of where management effort should be concentrated.

Treasury Board should consciously reinforce its overall objectives in any communication sent to the departments. In this way, confusion at the department level will be reduced — the department will no longer wonder whether the importance of this month's correspondence from Treasury Board implies a change in the priorities communicated in last month's correspondence. For example, the overall objective of expenditure reduction should be restated at the beginning of correspondence that focuses on the management of employee departure programs. One possibility would be:

*"Program Review reduced expenditure levels for most departments. Additional employee programs were also introduced to assist departments which are using workforce reductions in order to operate under this new expenditure regime. This letter provides guidance in managing a specific aspect of the Early Departure Program — the Training and Education Allowance. ... "*

This same approach could be used to help reinforce Treasury Board's role vis-à-vis assisting departments. That is, if Treasury Board suggests an approach to assist managers, this message can be reinforced as part of its advisory role — thereby eliminating confusion over whether or not the communication is, in fact, a requirement that must be met.

#### D. Balance the need for control with the level of risk

The amount of discretion allowed department managers should reflect the level of risk inherent to the Government of Canada. That is, Treasury Board should not insist on stringent control mechanisms and procedures for programs with limited financial risk. For example, the Training and Education Allowance should allow for manager discretion rather than insisting upon a control/compliance framework that would likely cause more effort and costs than are at risk with this program. On the other hand, program elements such as the ERI and EDI payout amounts require that consistent and detailed directions be provided to all participating departments. The Audit Guide should recognize the trade-off between risk and control. Managers who are allowed discretion should not be restricted from exercising that discretion for concern over being held accountable during an audit.



D. Viser un équilibre entre le besoin de contrôle et le niveau de risque

La marge de manœuvre accordée aux gestionnaires des ministères devrait refléter le niveau de risque inhérent au gouvernement du Canada : le Conseil du Trésor ne devrait pas insister sur des mécanismes et des procédures sévères de contrôle pour des programmes qui possètent peu de risques et de conformité qui résultent de causes plus pluttôt que d'instinct sur un cadre de contrôle gestionnaires le loisir d'exercer leur jugeement et de conformité qui résulte du déboursé en vertu du PERA et de la PDA exigent que des directives uniformes et détaillées soient données à tous les ministères participants. Le Guide de vérification devrait reconnaître le jeu d'équilibre entre le risque détaillé que les ministères et les gestionnaires doivent tenir en compte sur la possibilité d'être tenus empêchés d'exercer cette décision à cause d'impunités sur la possibilité d'être tenus responsables à l'occasion d'une vérification.

Le Conseil du Trésor devrait consacrer tout son effort à la gestion des programmes de dépenses et à l'élaboration d'un budget qui reflète les guides de vérification établis par le Comité permanent de l'efficacité et de l'efficience. Ces guides doivent être appliqués de manière systématique et rigoureuse pour assurer la transparence et l'efficacité de la gestion publique.

« L'Examen des programmes a abaisse le niveau de dépenses pour la plupart des ministères. Des programmes supplémentaires consacrés aux employés ont également été introduits pour aider les ministères qui utilisent les réductions de la main-d'œuvre pour sonctionner sous ce nouveau régime de dépenses. La présente lettre offre des conseils dans la gestion d'un aspect particulier du Programme de formation anticipée, celui de l'allocation de départ et d'études. ... »

Cette même approche pourraient servir à renforcer le rôle du Conseil du Trésor à l'égard de l'aide aux ministères. C'est dire que, si le Conseil du Trésor suscite une approche pour aider les gestionnaires, ce message peut être renforcé comme faisant partie de son rôle de conseiller, ce qui élimine la confusion à savoir si la communication est, en fait, une exigence qui faut satisfaire.

A part le potentiel d'incitations dans les messages, un autre genre de problème peut surgir, à savoir ou concentrer l'accent et l'effort? Par exemple, le ministre devrait-il se préoccuper davantage de priorités telles que l'attente des objectifs de réduction des excédentaires et de la réduction au minimum des cas de personnes ayant un statut de fonctionnaires, ou de dégager des priorités de fonctions, de personnalités ayant un statut de fonctionnaires excédentaires et de personnes ayant un statut de fonctionnaires fonctionnaire excédentaire sans traitement pluttôt que de détablir des systèmes pour surveiller le régime concernant l'après-emploi sur la base de leur localisation de formation et d'études?

- de réductions du personnel ou de réductions financières. Si l'objectif véritable est la réduction des dépenses, alors pourra-t-on le Conséil du Trésor est-il si sévère sur des aspects comportant une composante financière moins importante (par ex., gestion des remplaçants, régime concernant l'après-emploi)?
  - Un changement dans la philosophie sous-jacente, qui fait qu'on passe d'une situation où on essaie de conserver les employés à une autre où on essaie réduire les dépenses de traitements.
  - Les programmes d'encouragement sont offerts comme un choix aux personnes, mais la directive de gestion des dépenses implique que le ministre a la capacité de contrôler ces coûts.

Dès travaux effectués en collaboration entre les ministères ont produit un document sur le placement des remplaçants, ainsi qu'un guide générique visant la gestion de l'allocation de formation et d'études. Ce modèle constant à renier les intérêses pour créer des outils semblable bien fonctionner. Il donne aux personnes qui auront à faire la gestion de nouveaux programmes locaux de discuter

B. Endosser et encourager le mi-terme des programmes d'encouragement au départ, les ministères vont chercher à obtenir des conseils pour la tenue des vérifications intermédiaires. Le Guide de vérification actuel ne règle pas adéquatement les problèmes de réduction de emploi auxquels les ministères ont été confrontés au cours de la dernière année, soit programme d'encouragement à la retraite anticipée (PERA) et le placement des travailleurs. Les références du Guide de vérification à la PERA et au PDA ne sont qu'à un niveau conceptuel, et aucune mention n'est faite du placement des remplaçants. Des problèmes à venir, comme la disposition relative au remboursement, pourraient également être résolus au cours d'une telle révision.

A. Mettre à jour le Guide de vérification  
pourrait vouloir prendre en considération.  
Dans ce chapitre, nous proposons quelques suggestions que le Conseil du Trésor

## IV. Suggestions d'améliorations

Tableau 5

Matrice outil/élément	Gestion des remployants	Allocation de formation et d'études	Regime concernant l'après-emploi	Verificatior	Cadre de suivi	Outil premier utilisé par les ministères
Matière	remployants	formation et d'études	l'après-emploi	Principes généraux. Pas un «outil de travail»	La liste de vérification fonctionnement dans la aide à confirmer le surveillance sur la Concentre sur la surveillance du cas plutôt que sur l'assurance de la conformité.	Lettres du CT, y compris "Gestion du collaboration par les ministères les plus touche".
Procédure	Guide de référence dans le guide.	Principes généraux. Pas un «outil de travail»	Principes généraux. Pas un «outil de travail»	Conseil du Trésor. Lettre du 24 mai 1995 du travail déjà effectué par le ministère.	La liste de vérification fonctionnement dans la aide à confirmer le surveillance sur la Concentre sur la surveillance du cas plutôt que sur l'assurance de la conformité.	Lettres du CT, y compris "Gestion du collaboration par les ministères les plus touche".
Document	Repeateit les principes de fonctionnement dans la aide à confirmer le surveillance sur la Concentre sur la surveillance du cas plutôt que sur l'assurance de la conformité.	La liste de vérification fonctionnement dans la aide à confirmer le surveillance sur la Concentre sur la surveillance du cas plutôt que sur l'assurance de la conformité.	Principes généraux. Pas un «outil de travail»	Conseil du Trésor. Lettre du 24 mai 1995 du travail déjà effectué par le ministère.	La liste de vérification fonctionnement dans la aide à confirmer le surveillance sur la Concentre sur la surveillance du cas plutôt que sur l'assurance de la conformité.	Lettres du CT, y compris "Gestion du collaboration par les ministères les plus touche".
Ministère	Outil premier utilise par les ministères	Outil premier utilise par les ministères	Outil premier utilise par les ministères	Outil premier utilise par les ministères	Outil premier utilise par les ministères	Outil premier utilise par les ministères

Nous n'avons pas été surpris de découvrir que les ministères n'avaient pas encore beaucoup utilisé le Cadre de suivi.

L'information contenue dans le cadre des ressources humaines était moins détaillée que dans les outils précédents fournis par le Conseil du Trésor. Les ministères ont vu l'information comme étant d'abord une répétition de l'information qu'ils avaient déjà reçue. Les listes de contrôle du cadre ont surtout servi de confirmation aux listes de vérification déjà mises au point par les ministères eux-mêmes. C'est dire que le cadre des ressources humaines n'a pas accorde d'aide substantielle au ministère, sauf dans ce rôle de confirmation. Par ailleurs, la composition de gestion des dépenses représente l'information nouvelle. Les ministères ont exprimé des inquiétudes quant au choix du moment de sa publication, quart à ses implications et à leur capacité de répondre à la demande de vérification nouvelle. Les deux éléments sont également devenus éléments de suivi pour chacun des trois éléments. On trouve également qu'il existe un autre élément de suivi pour la vérification et du Cadre de suivi.

Le tableau 5 donne un aperçu général de l'utilité du Guide de vérification et du Cadre de suivi pour aider les ministères à gérer et à surveiller la mise en œuvre de la PDA et du PERA. Il comprend deux compositions, un Cadre de gestion des dépenses et un Cadre de ressources humaines. Le Cadre a été publié à la mi-décembre 1995, soit environ un mois avant que le présent projet ne soit lancé.

Le Cadre de suivi a été offert pour aider les ministères à gérer et à surveiller la mise en œuvre de la PDA et du PERA. Il comprend deux compositions, un Cadre de gestion des dépenses et un Cadre de ressources humaines. Le Cadre a été publié à la mi-décembre 1995, soit environ un mois avant que le présent projet ne soit lancé.

## 2. Le Cadre de suivi a trouvé un usage limité

Le Cadre de suivi a trouvé un usage limité pour les gestionnaires. Utilisation du guide comme outil de travail détaillé relatifs à la PDA et au PERA limite demeurent valides. Mais, le manque de principes présentés dans le guide seulement à un niveau conceptuel, les due la PDA et le PERA y soient traités concrètement la gestion des remplacements. Bien que la vérification résulte en vigueur de la PDA, du PERA et de la gestion toutefois, il a été redigé avant l'entrée en effetifs et de la conformité à celle-ci. La Directive sur le remplacement de la gestion complète pour la vérification de la gestion constitue un outil Le Guide de vérification constitue un outil des remplacements. Cette situation fait que le principe de vérification n'est d'autant plus valide que la PDA et le PERA sont traités différemment à un niveau conceptuel, les deux utilisations du guide comme outil de travail pour les gestionnaires.

## 1. Le Guide de vérification : un outil du PERA

Le Guide de vérification est le Cadre de suivi, qui détermine les outils principaux utilisés par les ministères pour gérer les remplacements, les ministères pour la vérification de la gestion et d'études ou le régime concernant l'après-emploi.

Le Guide de vérification est le Cadre de suivi, qui détermine les outils principaux utilisés par les ministères pour gérer les remplacements, les ministères pour la vérification de la gestion et d'études ou le régime concernant l'après-emploi.

«glossier vos options (Q&R n°21) document Verjifiz vos options (Q&R n°21) dit qu'un second mécanisme de sauvegarde est en place, à l'effet que les sociétés dans lesquelles des individus sont en place, à l'effet que les sociétés dans les propositions et que les gestionsnaires veillent sur les marchés pour s'assurer que les gestionnaires ferment leur sas au travail donne en marché. Pour sauvegarder en veillant les noms proposés effectivement un suivi par ce mécanisme de pour assurer la probité. Cependant, il existe une ligne directrice réglementation dans le cadre de suivre, le Guide de ministres en ce qui a trait au rôle que le ministères en ce qui a trait au rôle que le Conseil du Trésor a permis d'effectuer, ainsi qu'à niveau de soutien qu'on devrait s'attendre à obtenir de celui-ci. Le résultat de cette évolution est que certains ministères se plaignent que le Conseil du Trésor a publié trop de documents, alors que d'autres ont le sentiment de ne pas recevoir suffisamment de direction. Par exemple, les citoyens qui suivent vivement de personnes interviewées dans deux ministères différents : «Nos volonts des directives, nous voulons des directives claires, manœuvre à la disposition du ministère. Le Conseil du Trésor est le soumetteur des flexibles, qui laissent une marge de manoeuvre à la disposition du ministère. Le Conseil du Trésor devrait donner des services plus spécifiques, et plus tot, ce qui nous permettrait de nous y conformer.»

Le contexte dans lequel les ministères acquittent de la gestion de la PDA et du PEIA pourraient se décrire comme un regis en vertu de ces obligations. que la valeur de tous les remboursements obligatoires sera probablement plus élevée que déclareront pas entièrement leurs (perçus comme) rares d'anciens employés qui absolu de tous les anciens fonctionnaires. Le coût supplémentaire de dépistage des cas seraient nécessaires pour garantir la conformité fardeau bureaucratique et administratif que le faible degré de risque ne justifie pas le gestions actuels, les ministères croient possiblement que la politique est grâce à l'engagement des anciens employés et à la politique ne soit pas économique que la politique est grâce à l'agence des ministères ont fonctions publiques, les ministères ont largement distribué ces politiques aux gestionnaires et aux employés. Par la diffusion de l'information et l'utilisation de déclarations des employés qui tient la fonction publique, les ministères ont largement distribué ces politiques aux gestionnaires. Les ministères que le Conseil du Trésor a permis d'effectuer, Limpression qu'en parmi les ministères est dans le cadre de suivre, le Guide de ministres en ce qui a trait au rôle que le ministères en ce qui a trait au rôle que le Conseil du Trésor a permis d'effectuer, ainsi qu'à niveau de soutien qu'on devrait s'attendre à obtenir de celui-ci. Le résultat de cette évolution est que certains ministères se plaignent que le Conseil du Trésor a publié trop de documents, alors que d'autres ont le sentiment de ne pas recevoir suffisamment de direction. Par exemple, les citoyens qui suivent vivement de personnes interviewées dans deux ministères différents : «Nos volonts des directives, nous voulons des directives claires, manœuvre à la disposition du ministère. Le Conseil du Trésor est le soumetteur des services plus spécifiques, et plus tot, ce qui nous permettrait de nous y conformer.»

## D. Conclusions

Le contexte dans lequel les ministères acquittent de la gestion de la PDA et du PEIA pourraient se décrire comme un regis en vertu de ces obligations. que la valeur de tous les remboursements obligatoires sera probablement plus élevée que déclareront pas entièrement leurs (perçus comme) rares d'anciens employés qui absolu de tous les anciens fonctionnaires. Le coût supplémentaire de dépistage des cas seraient nécessaires pour garantir la conformité fardeau bureaucratique et administratif que le faible degré de risque ne justifie pas le gestions actuels, les ministères croient possiblement que la politique est grâce à l'engagement des anciens employés et à la politique ne soit pas

économique. Même si l'excuse toutjours une continence que la politique est grâce à l'agence des ministères ont fonctions publiques, les ministères ont largement distribué ces politiques aux gestionnaires et aux employés. Par la diffusion de l'information et l'utilisation de déclarations des employés qui tient la fonction publique, les ministères ont largement distribué ces politiques aux gestionnaires. Les ministères que le Conseil du Trésor a permis d'effectuer, Limpression qu'en parmi les ministères est dans le cadre de suivre, le Guide de ministres en ce qui a trait au rôle que le ministères en ce qui a trait au rôle que le Conseil du Trésor a permis d'effectuer, ainsi qu'à niveau de soutien qu'on devrait s'attendre à obtenir de celui-ci. Le résultat de cette évolution est que certains ministères se plaignent que le Conseil du Trésor a publié trop de documents, alors que d'autres ont le sentiment de ne pas recevoir suffisamment de direction. Par exemple, les citoyens qui suivent vivement de personnes interviewées dans deux ministères différents : «Nos volonts des directives, nous voulons des directives claires, manœuvre à la disposition du ministère. Le Conseil du Trésor est le soumetteur des services plus spécifiques, et plus tot, ce qui nous permettrait de nous y conformer.»

\*\*\*

pour réaliser le travail donne en marché. Sauvegarde en veillant les noms proposés effectivement un suivi par ce mécanisme de pour s'assurer que les gestionnaires ferment leur sas au travail donne en marché. Pour sauvegarder en veillant les noms proposés effectivement un suivi par ce mécanisme de pour assurer la probité. Cependant, il existe une ligne directrice réglementation dans le cadre de suivre, le Guide de ministres en ce qui a trait au rôle que le ministères en ce qui a trait au rôle que le Conseil du Trésor a permis d'effectuer, ainsi qu'à niveau de soutien qu'on devrait s'attendre à obtenir de celui-ci. Le résultat de cette évolution est que certains ministères se plaignent que le Conseil du Trésor a publié trop de documents, alors que d'autres ont le sentiment de ne pas recevoir suffisamment de direction. Par exemple, les citoyens qui suivent vivement de personnes interviewées dans deux ministères différents : «Nos volonts des directives, nous voulons des directives claires, manœuvre à la disposition du ministère. Le Conseil du Trésor est le soumetteur des services plus spécifiques, et plus tot, ce qui nous permettrait de nous y conformer.»

2. Obligation de vérifier les normes proposées dans les marchés Article 10 de la Politique sur les marchés dit que les ministres instaureront des contrôles internes afin de «surveiller tous les aspects des marchés» et de consérvier des vêtements «aux fins des événuelles dossier» y compris «tout autre ministère» Le Guide de vérification ne contient aucunne référence aux exigences énoncées en vertu de cette Politique. Le

2. Obligation de vérifier les noms proposés dans les marchés

L'article 9 de la Politique sur les marchés présente une contradiction avec le Cadre de (QSR n°019 et n°021). Le problème, dans ce cas, est de savoir si, oui ou non, les anciens employés sont obligés de divulguer leur situation de marché. La Politique sur les marchés dit que les anciens employés « doivent être prêts à signer une renonciation à la protection du caractère confidentiel de ces renseignements» et à «mettre à la disposition [de l'Etat]» tous les détails pertinents. Cette politique implique que l'Etat demandera ces renseignements et que l'ancien employé la délivrera à cette demande. Cependant, les deux autres documents disent que l'ancien employé a tout probablement plusieurs fois. En pratique, les ministres ont demandé aux employés qui traitent la fonction publique de signer une déclaration de renonciation. Par ailleurs, comme condition standard des marchés une clause à l'effet que tous les anciens employés couvrent le marché déclarent toute obligation d'après-emploi qui serait applicable en vertu du marché.

C. Le régime concemant l'après-emploi

- geshotnamistes préféreraient sortir d'une discussion lorsqu'il s'agit de déterminer si des scénarios alternatifs d'établissement des couts (par ex., comparaison qualité/prix, comparaison entre location et achat) sont justifiés.

Examen de validation – Guide de vérification et cadre de suivi ministériel

recoumme n'est admissible que si on peut démontrer qu'il aide à retrouver à un employé Cela vaut dire que la réponse étend l'exigence relative à l'obtention d'un emploi pour l'applicateur aux cours des institutions recoumues. Ce n'est que si le lecteur assume que la «formation» n'a pas lieu dans des institutions «d'enseignement» que cette ambiguïté disparaît. Dans l'un et l'autre cas, le libelle actuel du document *Verifize vos options* est une source de confusion inutile.

Cette imcohérence se présente dans la section des questions et réponses. La question n°2 demande quelles restrictions sont applicables au genre de formation ou de cours. La réponse dit que « Vous pouvez suivre tout programme de formation ou n'importe quel cours offert par une institution d'enseignement [reconnue] » dans la mesure où vous démontrez que le programme de formation en question mérite la confiance. Cette réponse laisse entendre qu'un cours variésembablement à l'obtention d'un emploi.

*Le document Les gens en transition — vérifiez vos options est plus détaillé que le Guide de vérification ou le Cadre de suivi et comprend des exemples de questions et cohérence dans la direction donnée en rapport aux types de cours et de programmes qui serviront à tous les groupes de tout cours d'une institution d'enseignement du Canada reconnue par la Loi de l'impôt sur le revenu et admissible. Par ailleurs, si un revenu est admissible, il peut montrer qu'une autre formation à des chances de mener à un emploi, cette dernière peut être admissible. Cela revient à dire que l'employé n'a pas besoin de montrer que les cours offerts par les institutions reconnues devraient mener à un emploi (ce qui veut dire que tous les cours sont admissibles).*

### **solutions**

### 3. Les gènes en transition : vertiges

- programmes de formation et d'étude».
- personnes est inscrite aux cours ou
- Come dans le cas du Guide de vérification,
- le Cadre de suivi continu des références à une «indemnité de recyclage». Ces
- références devraient être modifiées pour se lire : «allocation de formation et d'études».

Dans le cas de l'article 7 de la liste de contrôle, on demande au gestionnaire de certifier que l'employé «a suivi la formation et les cours personnelslement». Alors que le Conseil du Trésor voulait, par cet article, aider les gestionnaires à s'assurer que seules les personnes admissibles suivraient le cours, si la formation a été complète. Certains ministères ont donc conclu que l'article 7 signifiait que le gestionnaire doit déterminer si le mot «a suivi» a été interprété comme si la formation a été complète. Certains ministères ont donc conclu que l'article 7 démarrait au questionnaire de surveillance demandait au gestionnaire de surveiller les activités de l'employé après que celui-ci eut quitté la fonction publique. Au même moment, une autre directive du Conseil du trésor (par ex., *Vérifiez vos options*) dit que l'allocation «sera versée sur présentation des régus ... normalement remboursés dans les 30 jours». Le document *Vérifiez vos options* confirme également que l'employé n'a pas besoin d'obtenir une note de passage pour le cours. Nous sugerons donc de modifier l'article 7 de la liste de contrôle pour que il se base sur le fait que l'employé a passé l'examen.

Neanmoins, deux problèmes ont été relevés en rapport avec la liste de contrôle du Cadre de suivi, les articles numéro 6 et 7. Dans les deux cas, on demande au gestionnaire de certifier que l'employé a rempli une obligation. Dans le cas de l'article 6, le gestionnaire doit certifier que le plan de formation de l'employé «le prépare à obtenir un emploi à l'extérior de la fonction publique». Cependant, les gestionnaires ne peuvent pas attester avec assurance de la possibilité, pour une personne, d'obtenir un emploi à la suite de la formation. Le faire exigerait une connaissance approfondie de la demande existant sur le marché du travail pour le type d'emploi en rapport avec la formation, et se prononcerait sur le fait que cet individu soit la personne qui conviendrait pour ce poste. Nous suggérons de modifier le libellé comme suit : «... le plan de formation

Alors que le Guide de vérification semble laisser une grande marge discrétionnaire au vérificateur et au ministère (c.-à-d., le ministre devrait dès mécanismes efficaces de communication et de gestion du programme), le Cadre de suivi laisse entendre que l'examen d'une liste de conformités, préparé par les ministres des conformités, permettra une liste de contrôles administratifs à la conformité du programme qui sont satisfaisantes. Le Cadre de suivi donne relatives à la conformité du programme ont été établis dans le cadre de l'application de la loi sur les ministères. Ces listes doivent être publiées après qu'elles soient élaborées pour la publication. En fait, le Cadre de suivi est devenu une confirmation du fait que les listes de vérification sont élaborées pour les propriétaires. Les ministères nous ont rapporté que la liste de contrôle du Cadre de suivi avait été publiée après qu'elles soient élaborées pour la publication. Ces listes sont élaborées pour la publication. Les ministères doivent être informés du fait que les listes de vérification sont élaborées pour la publication.

## 2. Le Cadre de suivi

compris le «cout total des imdémittés de recyclage versées ... pour qu'ils puissent acquérir les compétences nécessaires pour travailler à l'extérieur de la fonction publique». La procédure de vérification A3.3.1 concerne l'assurance que le ministère a établi des procédures efficaces pour la gestion de son programme et qu'il utilise l'expression «formation raisonnabie». Elle fournit dans le respect de la législation ou des politiques ministérielles applicables. Elle sans élaborer davantage sur sa signification. Aucune référence n'est faite, dans le Guide de vérification, aux détails précis du programme d'allocation de formation et bénéficiaires de la PDA, qu'il y a un maximum de 7 000 \$ ou que le paiement est basé sur le remboursement de reçus). Le guide réfère aussi à ce programme comme à «l'indemnité de recyclage». Ces références devraient être modifiées pour se lire «allocation de formation et d'études».

Le Guide de vérification fait deux références à l'allocation de formation et d'études. Il précise que les ministères doivent prendre des mesures en rapport avec les principaux indicateurs de rendement et établir un rapport annuel au ministre de suivre, analyser et (le cas échéant) prendre des mesures au niveau de la vérification A2.1.2(a) demandée par la procédure de vérification A2.1.2(a). Le rapport annuel doit être présenté à la Chambre des communes dans les deux mois suivant la fin de l'année financière.

#### B. Allocation de formation et

D'autres questions ont été soulevées par les ministères en rapport avec la gestion des remblagants. Toutefois, ces commentaires visaient le programme lui-même, plutôt que les outils offerts par le Conseil du Trésor dans le but d'aider à gérer le programme. Les ministères croient que le gouvernement est exposé à des pressions qui limiteraient à diminuer les restrictions imposées au remplacement. On croit généralement que les paramètres du programme ne sont pas encore finalisés et que d'autres changements (et d'autres communications venant du Conseil du Trésor) sont à venir.

d'inviter «s'adresser uniquement aux employés excédentaires». Certains lecteurs ont pensé que c'est le document joint sur le placement des remplaçants qui établissait de la référence. Mais l'intention était ici l'objectif de clarifier l'idée que la PDA et le PERA s'appliquaient seulement aux employés excédentaires.



La séche de lettres présente un certain nombre d'objets touchant la disposition concernant le remplacement. Par exemple, on y fait référence à :

2. Objets manquants de clarté

Le moment de publication est également préférablement une situation possible, il suffit de trouver un seul document qui couvrira toutes les situations possibles, il suffit de se rappeler que tout comme les ministres préfèrent égallement recevoir un document. Les événements qui se produisent dans les ministères exigent des décisions qui ne peuvent pas attendre la publication des outils du Conseil du Trésor. Certains ministres ont dit que des cas de placement chez eux avant que toutes les règles décidées soient disponibles.

changeement des priorités d'un document à l'autre. Par exemple, certaines lettres avaient pour intention de clarifier certains aspects de la correspondance précédente. La lettre du 2 août 1995 voulait élaborer un concept particulier : celui selon lequel les placements de remplaçants ne renvoient qu'à des échanges «un à un», et non pas à une suite de mouvements. Toutefois, comme la lettre qui l'avait précédée (comme l'importance répétait pas tous les points clés de la lettre de mouvements. Toutefois, comme la lettre des changements «un à un», et non pas à une suite de mouvements. Toutefois, comme la lettre qui l'avait précédée (comme l'importance accordee à la nécessité d'éviter toute augmentation des coûts encourus par le contribuable), certains ministères ont compris qu'un changement d'accord s'était produit et que le coût encouru par le contribuable n'était plus une priorité. Cette situation s'est produite en dépit du fait que la situation du Trésor avait joint la lettre originale (du 24 mai) à la correspondance du 2 août, pour essayer de s'assurer qu'il ne se produirait aucunе confusion.

Les ministres préfèrent une seule ligne directrice, qui couvre tous les sujets, plutôt qu'une série de directives. Un autre désavantage déconcertant de la publication d'une série de directives, c'est que les ministres peuvent croire percevoir un

## 1. Moment et fréquence

- Moment et fréquence de l'émission de conseils.
- Les objectifs de programme ne sont pas toujours énoncés clairement.
- On a besoin de directives supplémentaires concernant le paramètre « court ».
- La relation avec les dispositions relatives aux volontaires de la Directive sur le réaménagement des effectifs n'est pas claire.
- Chacun de ces domaines fait l'objet d'une discussion ci-dessous.

- des remplacagants, ce qui en soulignait l'importance : Faciliter l'atteinte des objectifs en matière de compétition des effectifs,
- essentiellement l'imposture : des remplacagants, ce qui en soulignait l'importance : Faciliter l'atteinte des objectifs en matière de compétition des effectifs,
- processus de gestion contrôlée statut d'employé touché, et non admmissible à un statut d'excédentaire doit aboutir au déploiement ou à la mutation d'un employé touché • réduction en permanence des dépenses II est clair que les outils les plus utiles à la gestion des remplacements sont la série de lettres publiées entre mai et septembre 1995. Toutefois, certains ministères ont suggéré que la qualité du service du Conseil du Trésor pourrait être améliorée. On a mentionné particulièrement

### III. Validation des outils du Conseil du Trésor

## Examen de

Ministère	Travaux publics et Services	Transport Canada	Secrétariat du Conseil du Trésor	Autres participants	Agence canadienne de développement	Patrimoine canadien	Revenu Canada
Ministère	Terminées	En cours	Prévues	des plus touchées» et les trois autres ministères participant à l'examen	«Etat des initiatives de vérification dans les ministères	«des plus touchées» et les trois autres ministères participant à l'examen	«des plus touchées» et les trois autres ministères participant à l'examen
Ministère		Gestion du RE	CVC a examiné le travail effectué jusqu'à maintenant	Gestion du RE	Examen des paiements de montants forfaitaires	Infrastructure de gestion du RE, plus une section du RE, peu d'examen de conformité	Février 1996 - montants forfaitaires
Travaux publics et Services		Mise en oeuvre du plan de RH (conformité)					
Transport Canada							
Secrétariat du Conseil du Trésor							
Autres participants							
Agence canadienne de développement		Gestion du RE					
Patrimoine canadien		Infrastructure de gestion du RE, plus une section du RE, peu d'examen de conformité					
Revenu Canada							

Tableau 4 (suite)

Ministère	Touchés	Terminées	En cours	Prévues
Ministères les plus touchés				
Agroculture et Alimentaire Canada	Fini 1996-1997			
Bureau de la Sécurité des Transports Canada	Aucune vérification prévue			
Citoyenneté et Immigration Canada	Avril 1996 - PERA			
Pêches et Océans	Nov. 1995 - Gestion des remplaçants			
Immigration Canada	Avril 1996 - PERA			
Ministère et les autres ministères				
Agroculture et Alimentaire Canada				
Bureau de la Sécurité des Transports Canada	Aucune vérification prévue			
Citoyenneté et Immigration Canada	Avril 1996 - PERA			
Pêches et Océans	Avril 1996 - Quality des services de RH - Couts de gestion du RE			
Immigration Canada	Avril 1996 - PERA			
Ministère et les autres ministères				
Agroculture et Alimentaire Canada	Fini 1996-1997			
Bureau de la Sécurité des Transports Canada	Aucune vérification prévue			
Citoyenneté et Immigration Canada	Avril 1996 - PERA			
Pêches et Océans	Avril 1996 - Quality des services de RH - Couts de gestion du RE			
Immigration Canada	Avril 1996 - PERA			
Ministère et les autres ministères				
Environnement Canada	Fera un rapport d'étape au bout d'un an	Septembre 1995 - dans la RCN	Opérations seulement	Intégrera une stipulation concernant le paiement retroactif
Développement des ressources humaines Canada	Discussions avec le Conseil du Trésor	Intégrera une stipulation concernant le paiement retroactif	Le paiement rétroactif	Developpement des ressources humaines Canada
Industrie Canada	Pré-planchification - Présente année civile.	Procédures en RH	Présente année civile.	Industrie Canada
Ressources naturelles Canada	Ete 1995 - Phase I - remplaçants	Infrastructure de formation et d'études et régime concernant l'après-emploi	Phase III - tests détaillés.	Ressources naturelles Canada

«des plus touchés» et les trois autres ministères participant à l'examen

Etat des initiatives de vérification dans les douze ministères

(des plus touchés) et les trois autres ministères participant à l'examen

Tableau 3 (suite)

Ministère	Le placement des ressources	Le régime concernant l'emploi	L'allocation de formidation et d'études	ministères choisis, pour 3 éléments de la PDA et du PERA (suite)
Revenu Canada	Enoncé des rôles, responsabilités, s.o. (ne fait pas partie des ministères les plus touchés)	Cadre de suivi pour activités et suivie, les programmes de réduction de l'emploi	A adapte le logiciel du MDN	Transport Canada
Secrétariat du Trésor	A adapte le manuel des ministères les plus touchés	A adapte le manuel des ministères les plus touchés	A adapte le manuel des ministères les plus touchés	Conseil du Trésor

Ministère	Le placement des remplaçants L'allocation de l'après-emploi La régime concernant l'allocations et d'études	Le placement mis au point par les ministères choisis, pour trois éléments de la PDA et du PERA	Ministère des outils de gestion mis au point par les ministères choisis, pour trois éléments de la PDA et du PERA	Ministère
Agriculture et Agro-alimentaire Canada	A adapter le manuel des ministères les plus touchés			
Bureau de la sécurité des transports du Canada	A mis au point du matériel de formation sur le réaménagement à la demande des gestionnaires			
Citoyenneté et Immigration Canada	A adapter le manuel des ministères les plus touchés	Système autonome de jumelage		
Environnement	Lettre du SM aux employés	Lettre du SM aux employés	Lettre du SM aux employés	
Pêches et Océans	A adapter le manuel des ministères les plus touchés			
Patrimoine canadien	Secteur dans le manuel s.o. (ne fait pas partie des ministères les plus touchés)	Secteur dans le manuel des politiques	A élaborer un système de suivi	
Développement des ressources humaines Canada	A adapter le manuel des ministères les plus touchés	outil en empruntant à A élaborer son propre	20 documents	
Industrie Canada	A adapter le manuel des ministères les plus touchés	Liste de contrôle des vérifications	A élaborer un bulletin	
Resources naturelles Canada	Liste de contrôle des vérifications	guide de vérification	A rediger son propre	
TPSC	A adapter le manuel des ministères les plus touchés	Lettre de probité du SM		

fonctionnaire du ministère relève le profil et l'importance du programme.

C. Statut des vérifications touchant  
le réaménagement des effectifs  
dans les ministères

Les ministères ont l'obligation d'évaluer les programmes PDA et PERA au point milieu de leur durée de trois ans. Au cours de nos entretiens, nous nous sommes informés du statut des vérifications touchant le RE qui avaient été terminées, ou qui étaient prévues. Le tableau 4 donne un sommaire des réponses reçues.

B. ministères

a savour si les ministères avaient élaboré des outils-maison (devant s'ajouter à ce qu'offre le Conseil du Trésor) afin de guider le placement des remplagants, l'allocation de formation et études et le régime concernant l'après-emploi.

Dans cet ensemble, une initiative se démarque des autres. Un volumineux manuel pour la gestion de l'allocation de fondation et d'études a pu être compilé grâce à un effort de collaboration de tous les ministères les plus touchés. On a d'abord élaboré un manuel générique, puis chacun des ministères les plus touchés a pu l'adapter et le modifier à ses propres fins. Une initiative interministérielle a également produit un «document suggeré» pour la gestion des remplagants, aujourd'hui le Conseil du Trésor a donné son appui à la distribution. Toutefois, les détails et les interpretations de la stipulation concernant les remplagants sont tout ensemble, servent de pierre d'assise pour la gestion de ce programme. Le régime concerne maintenant l'apres-emploi à égallement être administré à l'aide d'une série de documents émis par le Conseil du Trésor.

Le tableau 3 montre dans quelle mesure des outils-maison ont été élaborés par les ministères. Il fait ressortir l'utilisation étendue du manuel des ministères les plus touchés pour l'allocation de formation et d'études. Il démontre également le nombre comparativement faible d'outils-maison mis au point pour la gestion du placement des remplaçants et du régime concernant les apprêts-emploi. Un outil intéressant pourrait en fait être considéré comme une « tactique de mise en œuvre », il s'agit d'une lettre du sous-ministre. Un tel document aide à la mise en œuvre et à la bonne gestion d'un programme en faisant en sorte que le premier

sous-ministre. Un tel document aidera à la mise en oeuvre et à la bonne gestion d'un programme en faisant en sorte que le premier

Le plaisir des emplois et du temps comme plaisir de mise en œuvre»; il s'agit d'une lettre du

au point pour la gestion du placement des

d'études. Il démontre également le nombre comparativement faible d'outils-maisons mis au point pour la saison du plateau des

étendue du manuel des ministères les plus touchés pour l'allocation de formation et

outils-maison ont été élaborés par les maîtres [[faut ressortir l'ultimo station

Le tableau 3 montre dans quelle mesure des

administre à l'aide d'une série de documents émis par le Conseil du Trésor.

gestion de ce programme. Le régime concerne maintenant l'après-emploi à également été

Tresor à publie une série de lettres qui, presque toutes ensemble, servent de pierre d'assise pour la

1 autres, les détails et les interprétations de la stipulation concernant les emplois sont dans une période d'évolution. Le Conseil du

gestion des remplaçants, auquel le Conseil du Trésor a donné son appui et qu'il a distribué.

initiative interministérielle a également produit un «document suggestif» pour la

des ministres Les plus touche s à pu l'adapter  
et le modifier à ses propres fins. Une

ministres les plus touchés. On a d'abord élaboré un manuel générique, puis chacun

mais aussi pour la gestion de l'interaction de formation et d'études à pu être compilé grâce à un effort de collaboration de tous les

*Leurs œuvres éthosmiques, dans leur caractère*

Dans cet ensemble une initiative se

formation et études et le régime concernant l'après-emploi.

le Conseil du Trésor) afin de guider le placement des remplaçants. L'allocation de

à savour si les ministères avaient élaboré des outils-maison (devant s'ajouter à ce qu'offre

Examen de validation - Guide de vérification et cadre de suivi ministériel

Ministère	Entreprises	Atelier
<b>Participation des ministères à l'examen</b>		
Bureau de la sécurité des transports du Canada	Citoyenneté et Immigration Canada	Environnement Canada
Agroalimentaire et Agriculture Canada	Pêches et Océans	Défense nationale
Développement des ressources humaines Canada	Ressources naturelles Canada	Travaux publics et services gouvernementaux
Industrie Canada	Transports Canada	Secteur du Conseil du Trésor
Défense nationale	Autres participants	Patrimoine canadien
Reseources naturelles Canada	Agence canadienne de développement international	Revenu Canada

Le tableau 2 énumère les organismes qui ont participé à cet examen, en acceptant d'être interviewés et de prendre part à l'atelier.

## Tableau I

---

**Outils du Conseil du Trésor pour la gestion des trois éléments du PDA et du PERA**

- Le placement des remplaçants**
- Lettre du 24 mai 1995 aux directeurs du personnel  
Objet : Le placement des remplaçants
  - Lettre du 2 août 1995 aux administrateurs généraux des ministères et organisations  
Objet : Le placement des remplaçants
  - Lettre du 15 septembre 1995 aux administrateurs généraux  
Objet : Le placement des remplaçants
  - Lettre du 20 novembre 1995 aux directeurs du personnel  
Objet : Programmes d'encouragement au départ/Remplacements
  - Lettre du 20 août 1995 aux administrateurs généraux dans le cadre du remplacement.  
Objet : Rétrogradations et reclassifications volontaires dans le cadre du remplacement.
  - Guide de vérification  
Cadre de suivi
  - Cadre de suivi  
Les gens en transition : vérifiez vos options —
  - Guide de vérification  
Cadre de suivi
  - Cadre de suivi  
Les gens en transition : vérifiez vos options —
  - Politique sur les marchés, Avis 1995-8 du 28 juillet 1995, aux chefs fonctionnels de l'administration et des finances de tous les ministères et organismes,  
Objet : Marchés avec d'anciens fonctionnaires
  - Lettre du 16 août 1995 aux directeurs du personnel  
Objet : Engagement relatif à un emploi ou à des relations contractuelles ultérieures pris par l'employé quittant la fonction publique sous le régime de divers programmes de cessation d'emploi.
  - Lettre du 11 septembre 1995 à tous les administrateurs généraux  
Objet : Problème dans les rapports avec d'anciens fonctionnaires
- Le régime concernant l'après-emploi dans la fonction publique**
- Les gens en transition : vérifiez vos options —
  - Politique sur les marchés, Avis 1995-8 du 28 juillet 1995, aux chefs fonctionnels de l'administration et des finances de tous les ministères et organismes,  
Objet : Marchés avec d'anciens fonctionnaires
  - Lettre du 16 août 1995 aux directeurs du personnel  
Objet : Engagement relatif à un emploi ou à des relations contractuelles ultérieures pris par l'employé quittant la fonction publique sous le régime de divers programmes de cessation d'emploi.
  - Lettre du 11 septembre 1995 à tous les administrateurs généraux  
Objet : Problème dans les rapports avec d'anciens fonctionnaires

## Le régime concernant l'après-emploi

- La vérification et de l'examen**
- En plus des entrevues tenues auprès de ministres particuliers, nous avons tenu un atelier réunissant des personnes choisies parmi quelques ministres. Huit ministres furent invités à la vérification et de l'examen, du Conseil du Trésor, ont pris part à l'atelier.
  - Cet atelier a donné aux ministres l'occasion d'échanger leurs impressions sur l'utilité des outils (et du service) offerts par le Conseil du Trésor et leur a permis de faire des suggestions visant les améliorations à apporter.

- Il nous est apparu immédiatement évident qu'il faudrait modifier la portée de notre examen. Les employés des ministères se reportaient plus à l'ensemble des outils et directives régus du Conseil du Trésor pour chacun des trois éléments qu'ils ne le pouvaient pour les deux outils spécifiques faisant l'objet de l'examen. Cette situation n'est pas supérieure, étant donné que le guide de vérification avait été préparé avant que tous les détails des programmes n'aient été finalisés, et que le cadre d'évaluation avait aussi publié un certain nombre d'autres documents dans le but d'aider les ministères à valoir nos entrevues. Le Conseil du Trésor avait nos entrevues. Dans la gestion du placement, l'allocation de l'information et aux ministères dans chacun de ces trois éléments. Plutôt que de nous concentrer sur les deux outils spécifiques (Guide de vérification, Cadre de suivi), les discussions se sont élargies à la validation de l'utilité de tous les outils fournis par le Conseil du Trésor.
- Les discussions que nous avons eues avec la direction du projet nous ont permis de déterminer 17 organismes qui seraient chargés de l'application du groupe-conseil. Dans chaque organisme, nous avons invité le personnel des ressources humaines à nous présenter pour la gestion ministérielle des trois éléments faisant l'objet de notre examen, et nous informer du statut de toute propriété des deux outils à cet égard.
- Le deuxième élément portait sur la gestion ministérielle des deux outils visant un triple but : Ces entrevues visaient à renforcer la fonction vérification et présentation de la réunion, et à discuter de l'utilité des deux outils en examen,
- voir si le ministère avait mis au point ses critères pour la gestion ministérielle des trois éléments faisant l'objet de notre examen, et nous informer du tout au sein du ministère.
- Dans deux de ces ministères, le personnel des ministères et agences ont pris part au processus d'entreprises.

\* La présente étude a été redigée à l'extrême.

## I. Introduction

*Réduction des effectifs, Cadre de suivi ministériel pour les programmes Prime de départ anticipé et Programme d'encouragement à la retraite anticipée.*

Le Guide de revue interne - Guide de vérification, Directive sur le remanagement des effectifs, (ébauche de mai 1995) et

Plus précisément, les deux outils à valider étaient :

PERA du gouvernement.

L'objectif de cet examen était de valider deux outils particuliers qui avaient un rapport avec les éléments des programmes PDA et

L'emploi de la fonction publique de remplacer des employés qui n'aurait autrement pas eu accès à ces programmes d'encouragement.

rétraté anticipée (PERA). Plus tard, un programme fut introduit afin de permettre

exceedentaires des primes d'encouragement au départ, la Prime de départ anticipée (PDA) et le Programme d'encouragement à la

achieve de 1991 comme main la réduction des effectifs, ainsi qu'à deux programmes congés dans le but d'offrir aux employés

budget de février 1995, le gouvernement aménageait l'introduction de changements à la législation en matière d'assurance sociale.

gouvernement et de donner des directives aux ministres sur la façon de répondre aux exigences de ces politiques. Dans son

Chapitre 5 : Les enjeux de la sécurité canadienne au Canada. En tant que tel, une partie de sa mission est d'interpréter les politiques du Canada et de donner des directives

Le secrétariat du Comité du Trésor (SCT) est une agence centrale qui sera le premier emblème de nom du gouvernement du

(ISS) 2017-11-15 11:45:45.000000 +1

## 1. Introduction

## I. *Introductions*

#### Examen de

La portée du travail s'est modifiée de deux façons dans le cours de l'examen. En premier lieu, nous avons regu la directive d'exclure de notre examen la référence à l'évaluation de programme, parce qu'une initiative séparée était en cours dans le but d'établir un cadre d'évaluation des programmes. Le second changement dans la portée du travail a consisté en une expansion au-delà des deux outils spécifiques par le SCT, pour inclure toute communication avec les ministères par le Conseil du Trésor en ce qui a trait aux trois éléments faisant l'objet de l'examen.

La validité (*c.-à-d.* littératie, *l'applicabilité*) de ces outils devrait être évaluée en rapport avec les trois éléments suivants : le placement des empêcheurs, l'allocation de formation et d'études, ainsi que le régime concentrant l'après-emploi.

Le Cadre de suivi ministériel de la réduction des effectifs fut publié le 13 décembre 1995. Ce Cadre de suivi avait pour but d'aider les ministères et les organismes du gouvernement dans la gestion des programmes PDA et PERA.

Le Guide de revue intérime - Guide de vérification, Directive sur le remanagement des effectifs a été distribué aux ministères à la suite du budget de février 1995, mais avant que les programmes PDA et PERA ou les stipulations concernant les remplacements soient entièrement articulés.



durement touchés, de même que le processus de planification opérationnelle. De plus, le SCT a communiqué clairement avec tous les sous-ministères au sujet de questions relatives à la gestion des ressources humaines et financières et à l'obligation de rendre compte, il leur a proposé notamment un indicateur de recoupeération à l'égard duquel ils devront être différents à tout programme et à gestion à la lumière du risque. Le Secrétaire du Conseil du Trésor se définit de plus en plus comme décidé et nouveau style de gestion «habillée». Cela approuche qu'il a adopté pour la gestion de la Direction sur le remède commun des effets et des programmes complexes, le Secréariat s'est principalement donné comme rôle de fournir des orientations et des instruments de gestion aux ministères. On accorde de moins en moins d'importance à l'examen rigoureux des opérations et on en accorde de plus à la gestion des risques. C'est au pâle ministère qui réside n'importe où dans l'organisation de rendre compte de la gestion de ces programmes.

#### 4. Moduler les exigences du contrôle de gestion à la lumière du risque toute politique ou ligne directrice.

Le Secrétaire du Conseil du Trésor se définit de plus en plus comme décidé et rende compte. Il leur a proposé notamment un indicateur de recoupeération à l'égard duquel ils devront être différents à tout programme et à gestion à la lumière du risque. Le Secrétaire du Conseil du Trésor se définit de plus en plus comme décidé et rende compte. Il leur a proposé notamment un indicateur de recoupeération à l'égard duquel ils devront être différents à tout programme et à gestion à la lumière du risque. Le Secrétaire du Conseil du Trésor se définit de plus en plus comme décidé et rende compte.

- 1. Mettre à jour le Guide de vérification pour mieux cerner PERA, des notions de remplacement de situation d'employé excédentaire non remunéré et du principe de la rentabilité appliquée à la gestion des dépenses.**
- Le Réseau de coordonnateurs du remplacement des effectifs, composé de représentants de tous les ministères, représente un moyen extrême de continuer à être un modèle continuera efficace de partage des connaissances en matière de pratiques exemplaires, tout en favorisant la cohérence dans l'application de la DRE dans l'ensemble de la fonction publique. Avec la collaboration des intervenants, le Secrétaire du Conseil du Trésor vérira à redéfinir le mandat de ce comité et à définir les besoins futurs. Sur le plan stratégique, le Secrétaire continuera à adopter cette approche pour traiter de diverses autres questions de politique, en consulter les ministères et en collaborant avec eux.
- 2. Reconnaître la valeur du recours aux communes et aux partenariats pour la gestion de l'énergie et la réduction des émissions de gaz à effet de serre.**
- Le Guide de vérification fournit un instrument complet de vérification de gestion et de conformité pour la Direction sur le rôle du Trésor et son rôle dans les communications avec les ministères.
- Pour être en mesure de répondre en temps opportun aux besoins d'information des ministères et de fournir des précisions sur certaines questions, le Secrétaire redige, à mesure que les besoins surviennent, des domaines précis. Cela ne vaut pas communiquer des distinctions portant sur des nécessariment dire que tel document annule ou remplace une communication précédente, pour ce qui est d'indiquer l'ordre de priorité. Les communications axées sur une question précise sont cibles. Elles ne sont pas censées avoir une portée générale et ne constituent pas des ennuis de ce sensées. Selon les besoins de chacun des ministères être redigé. Il a ensuite été adapté ou modifié d'études. Un manuel général à tout d'abord permet la rédaction d'un manuel détaillé de l'ensemble des ministères les plus touchés par la réforme. Le Conseil du Trésor a soutenu ces initiatives et il a distribué le document. Un autre comité du genre a mis au point le formulaire de demande et l'approbation de la PDA.
- 3. Réaffirmer les priorités du Conseil du Trésor et son rôle dans les communications avec les ministères.**
- Pour être en mesure de répondre en temps opportun aux besoins d'information des ministères et de fournir des précisions sur certaines questions, le Secrétaire redige, à mesure que les besoins surviennent, des domaines précis. Cela ne vaut pas communiquer des distinctions portant sur des nécessariment dire que tel document annule ou remplace une communication précédente, pour ce qui est d'indiquer l'ordre de priorité. Les communications axées sur une question précise sont cibles. Elles ne sont pas censées. Selon les besoins de chacun des ministères être redigé. Il a ensuite été adapté ou modifié d'études. Un manuel général à tout d'abord permet la rédaction d'un manuel détaillé de l'ensemble des ministères les plus touchés par la réforme. Le Conseil du Trésor a soutenu ces initiatives et il a distribué le document. Un autre comité du genre a mis au point le formulaire de demande et l'approbation de la PDA.
- En ce qui a trait à la communication avec le Secrétaire du Conseil du Trésor pour discuter des priorités des programmes, il existe de multiples tribunes à cette fin. Mentions notamment le Réseau de coordination des effectifs, le Comité des ministères les plus touchés et le Comité des ministres les moins efficaces.

On arrive parfois même à une simple proposition.

collaboration de la collectivité de la vénification, mettra en relief l'ordre de priorité ministériel et sera conforme aux cadres de gestion déjà fournis.

Comme le constatent les auteurs du rapport, il y a lieu de parler de changement de paradigme pour ce qui est du contexte dans lequel les ministères gèrent les programmes PDA et PERA. Le Secrétaire du Conseil du PDA et PERA joue un rôle que définitivement pas de la même façon que le rôle que joue ou devrait jouer le Secrétaire du défilé. Il n'est donc pas étonnant que les divers ministères ne remanagement des effectifs. Il n'est donc matière de compression budgétaire et de lance d'importantes nouvelles initiatives en «habilitée». Par ailleurs, le gouvernement ministères. Les ministères s'efforcent de décider et comme l'oumission d'aide aux ministères. Les ministères se retrouvent dans le secteur de plus en plus comme Tresor se définit de plus en plus comme décidé et comme l'oumission d'aide aux ministères. Les ministères s'efforcent d'instaurer un nouveau style de gestion «habilitée». Par ailleurs, le gouvernement remanagement des effectifs. Il n'est donc matière de compression budgétaire et de lance d'importantes nouvelles initiatives en «habilitée».

Divers mechanisms, comme le Réseau de coordinationnateurs du réaménagement des effectifs, permettent aux représentants des ministères d'obtenir des éclaircissements en matière de politique et d'obligation de rendre telles questions en participant au Comité du réaménagement des effectifs, au Comité des ministères les plus touchés, au Comité des modes de participation à la diversification des ministères participant à l'étude contenant également quatre propositions précises que le Conseil du Trésor pourrait juger opportun de mettre en œuvre.

*L'étude continue égallement quatre propositions précises que le Conseil du Trésor pourrait juger opportun de mettre en oeuvre.*

Dans certains ministères, on s'est monté l'inquiétude de ce qui semble être une divergence des pratiques dans diverses communications du SCT portant sur le même sujet. Pour évoquer en temps opportun les précisions dont les ministères ont besoin, le Secrétaire général a certaines questions à mesurer que les besoins surviennent. Cela ne vaut pas nécessairement dire que l'ordre de priorité ou d'importance change avec chaque document.

### 2/3. L'ordre hiérarchique des priorités

documents essentiels en mode électronique (Publiservice, CD-Rom et Communications RH). Pour ce qui est plus particulièrement de la gestion des remplaçants, un document qui intitule provisoirement «Les gens en transition - veillez vos options» est en voie de rédaction. Il sagit d'un guide complet qui sera également disponible sur Internet.

Pour s'adapter le mieux possible aux besoins des ministères, le Secrétariat à pris des mesures pour rendre disponibles tous ses

A mesure que les problèmes étiennent définis par les syndicats, la direction, et les comités de reclassement, des agents du Secrétariat s'y attaquaient de façon responsable, en collaboration avec leurs collègues des ministères et après avoir consulté des experts. Le Secrétariat a publié au bon moment des communications sur certaines questions de mise en oeuvre qui avaient été soulevées. Comme l'ont reconnu les représentants ministériels qui ont participé à l'étude, ils préféreraient recevoir les renseignements en bœaucoup moins de temps qu'il ne faut pour rediger un document.

Dans certains cas, les ministères ont constaté que les orientations et les mesures de soutien souvent du centre étaient lentes à venir - bien souvent, les ministères ont même dû agir avant de disposer des instruments nécessaires. Come on la souligne, cependant, les observations des ministères ne visent pas tant à poser un jugement négatif sur les services du SCT qu'à signaler la rapidité avec laquelle les nouveaux programmes sont mis en œuvre.

### 1. Problèmes relatifs au rythme et à la cadence des communications.

LAGON PROFESSIONNELLE ET D'ULIE A DEBOUCHE SUR DES RENSEIGNEMENTS UTILES ET DES OBSERVATIONS VALABLES. D'UNE MANIERE GENERALE, LES MINISTRES OBTIENNENT DES INSTRUMENTS DU SCT LEUR FOURNISSEUR DES PRECISIONS ETAIENNT NECESSAIRES, LES MINISTRES OBTIENNENT DES CAS OU DES OUT SIGNALES DUE LE SECRETARIAT JOUAIT BIEN SON ROLE, ET NOUS TENDONS A REAGIR TOUT PARTICULIEREMENT A CERTAINES OBSERVATIONS CLES FORMULEES DANS L'ETUDE.

La Direction des ressources humaines du Secrétariat du Comseil du Trésor estime que l'évaluation de ces instruments a été faite de

Aux fins de l'examen de ces instruments, les experts-conseils ont élargi la portée de l'étude au-delà des deux instruments visés précisément par le SCT pour englober

anticipée. Il sagisait de valider ces instruments par rapport à trois aspects de la PDA et du PERA - la gestion des remplaçants, la conformité des allocations de formation et d'études, et le régime d'après-mandat.

Par souci de garantir la validité de certains documents fournis aux ministres par le Secrétaire du Conseil du Trésor, on a décidé de conférer à une Société de conseillers en gestion le soin d'étudier deux instruments de vérification, remplacement intérim - Guide de vérification, remplacement des effectifs, et Cadre de contrôle ministériel du remplacement des effectifs visant les programmes d'encouragement au départ militaire et d'encouragement à la retraite.

- Un cadre de contrôle ministériel du remanagement des effectifs a été publié.



- Réaffirmer les priorités et le rôle du Conseil du Trésor dans les communications avec les ministères.

• Viser un équilibre entre le besoin de contrôle de gestion et le niveau de risque inhérent dans un programme, une politique ou une directive.

- Verser une meilleure gestion au service des ministères.

- des mots et n'atteint pas assez graves pour nuire à la gestion des programmes au sein des ministères. Le personnel des ministères nous a fait part de sa satisfaction générale devant le niveau d'aide régulé du Conseil du Trésor lorsqu'il était nécessaire d'obtenir une clarification ou une interprétation d'une situation particulière.
- Les outils de base utilisés par les ministères dans l'ensemble, ces outils présentent quelques points problématiques pour les ministères:
- Le moment et la fréquence des communications.
  - Aucun enonce clair de la hiérarchie des priorités.
  - Des glissements visibles dans l'accord, d'un document à l'autre.
  - Une confusion entre ce qui est obligatoire et ce qui n'est que suggestion.
  - Nous offrons quelques suggestions d'améliorations que le Conseil du Trésor voudra peut-être mettre en œuvre :
  - Faire une mise à jour du Guide de ventification de façon à mieux traiter de la remplacement, du statut d'excédentaire non payé et du principe de remboursement inclus dans la gestion des dépenses.
  - Émettre et encourager un usage plus étendu du modèle de comité inter-ministériel pour élaborer des lignes directrices.
- Nous avons découvert que le Guide de vérification a été redigé dans l'ensemble, ces outils présentent quelques points problématiques pour les ministères:
- Des éléments de programme. Il ne traitait du assort que ne soient finalisés les détails des éléments de programme. Il ne traitait du PDA et du PERA qu'à un niveau conceptuel et devra faire l'objet d'une mise à jour.
  - Le Guide de vérification a été redigé avant que ne soit finalisé les détails des éléments de programme. Il ne traitait du PERA qu'à un niveau conceptuel et devra faire l'objet d'une mise à jour.
  - Le Cadre de suivi vient tout juste d'être établi et il sera surtout à confirmer les communications antérieures du Conseil du Trésor, ainsi que les initiatives entreprises par les ministères eux-mêmes.
  - Le cadre de suivi vérifie tout juste d'être établi et il sera surtout à confirmer les communications antérieures du Conseil du Trésor, ainsi que les initiatives entreprises par les ministères eux-mêmes.
  - Seules des différences mineures ont été découvertes entre ces documents et d'autres publiées par le Conseil du Trésor. Ces différences avaient surtout trait à l'utilisation de certains termes et à d'autres qui étaient analogues qui a aidé à confirmer le cadre de suivi comprendant une liste de localisation des questions concernant l'intention des gestions ministères concernant tout mis au point une liste de contrôle à l'exemple, la plupart des ministères ont pris au moins une partie de leur liste de contrôle à l'effort des ministères.

## Sommaire



<b>Table des matières</b>	
<b>Réponse de la direction</b>	ix
<b>Sommaire</b>	viii
<b>Page</b>	
<b>I. Introduction</b>	1
<b>II. Le contexte ministériel</b>	2
A. Participation ministérielle au présent examen	2
B. Outils mis au point par les ministères	5
C. Statut des vérifications touchant le réaménagement des effectifs dans les ministères	6
<b>III. Validation des outils du Conseil du Trésor</b>	11
A. Le placement des remplaçants	11
1. Moment et fréquence	12
2. Objectifs manquant de clarté	12
3. Coût pour les contribuables	13
4. La relation avec la disposition relative aux volontaires	13
B. Allocation de formation et d'études	14
C. Guide de vérification	14
2. Le Cadre de suivi	14
3. Les gênes en transition : vérifiez vos options	15
D. Obligation de vérifier les noms proposés dans les marchés	17
E. Obligation de divulguer volontairement des renseignements	17
F. Guide de vérification : un outil limite pour la gestion de la PDA et du PERA	19
G. Cadre de suivi à trouvez un usage limite	19
IV. Suggestions d'améliorations	21
A. Mettre à jour le Guide de vérification	21
B. Endosser et encourager le modèle de comité interministériel	21
C. Mettre l'accent sur les priorités du Conseil du Trésor dans vos communications	21
D. Viser un équilibre entre le besoin de contrôle et le niveau de risque	23
<b>IV. Suggestions d'améliorations</b>	21
A. Mettre à jour le Guide de vérification	21
B. Endosser et encourager le modèle de comité interministériel	21
C. Mettre l'accent sur les priorités du Conseil du Trésor dans vos communications	21
D. Viser un équilibre entre le besoin de contrôle et le niveau de risque	23



Cette série d'évaluations, de guides de vérifications, d'examens et d'études a été conçue dans le but d'améliorer les politiques et les programmes du Conseil du Trésor.

Titres déjà parus dans cette série :

1. Examen des budgets de fonctionnement – structure de délégation
2. Examen de la mise en oeuvre des plans d'activités au sein du gouvernement du Canada
3. Examen du processus d'approbation du recouvrement des cotisations et des frais d'utilisation
4. Examen de la Politique sur la prestation de services aux employés handicapés
5. Vérification sur le service au public dans les langues officielles – Phase I – Régions de Toronto et de Halifax
6. Vérification sur le recours à la traduction
7. Examen des frais d'administration reliés aux lois sur l'ATPR
8. Evaluation de la politique pilote de télétravail – Points saillants
9. Evaluation de la politique pilote de télétravail – Constatations
10. Vérification de la conformité aux Normes du Conseil du Trésor sur la technologie de l'information
11. Cadre d'évaluation pour les programmes de départ anticipé

*pour la gestion du gouvernement fédéral*  
*Publications du Secrétariat du Conseil du Trésor*  
Il figurera également dans l'édition de janvier 1997 du CD-ROM

<http://publiserive.tbs-sct.gc.ca>  
du gouvernement fédéral, à l'adresse suivante :  
de la page d'accueil du SCT sur Publiserive, le réseau interne  
Ce document est disponible en accès direct par Internetédiarie



© Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada 1996  
Publie par  
La Direction des affaires publiques  
Conseil du Trésor du Canada  
Secrétariat

Novembre 1996  
de la vérification et de l'examen  
Groupe de l'évaluation,  
cadre de suivi ministériel  
Guide de vérification et  
Examen de validation –

VERS UNE MEILLEURE GESTION  
NÚMERO 12



Canada

cadre de suivi ministériel  
Guide de vérification et  
Examen de validation —

